
الجامعة الإسلامية اللبنانية

كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأثرها في بناء التمايز

دراسة ميدانية على بنك التجارة العراقي

لمحة عامة عن البحث المُعد كجزء متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة المالية

الإعداد

نهاد جهاد ناصر

مشرف

الأستاذ الدكتور/ حسين محمد طرابلسي

سنة الأكاديمية

٢٠٢١/٢٠٢٠ _

محتوى

يا مرض ــ

بسم الله الرحمن الرحيم

{قل اعملوا ليرى الله ورسوله والمؤمنون عملك} آمن الله تعالى.

كلمات ضائعة ... غير قادرة على التعبير عن الامتنان لكم بكلمات خزي وامتنان لأغلى ما فيّ ...

أنت الذي علمتني أن أغفر دون توقع، أنت الذي شربت الكأس الفارغة لتعطيني قطرات من الحب ...

لطالما كنت جوهرة تألقت عبر سنواتي ومصدر تفاني وحب لأسلوب الحياة ...

والدي العزيز

يا أطهر الصلاة، أنت أعظم فيها وأنت تعتمد عليها، يا من تغمض عينيك وتحصد الثمر في ليالي اليقظة، فأنت لا تكفي للخلود والخلود ...

امي العزيزة

لقد قضيت دائمًا أيامًا وأيامًا تضع نفسك على أعلى مستوى وتخطي على طريق النجاح، أردت فقط أن أقدم لك هذه المهمة المتواضعة ...

اهداء الى ربي وربي العصر والزمان رضي الله عنه ...

شكرا لكم

بعد رحلة مليئة بالجهد والتعب، انتهى طريقه بإكمال هذا المسعى. نشكر الله سبحانه وتعالى على إتاحة الفرصة لنا للوصول إلى النتيجة

يسعدني أن أعبر عن خالص شكري للمشرف على هذا العمل أ.د. الدكتور حسين محمد ترابوليسي من نصائحه وتوصياته. لقد وجدته بارعًا جدًا في نهجه. ولمحاولتي مساعدتي،

كما أشكر اللجنة على موافقتها على مناقشة بحثي

بارك الله فيك على جهودك، ويوفقك في طريقك باللطف والمغفرة.

أشكر رئيس الجامعة الإسلامية في لبنان وعميد الكلية والأساتذة .

الفصل الأول

إطار الدراسة النظري

١,١ مقدمة

التأثيرات القوية في بيئة الأعمال الحديثة، تتمتع المكانة بمزايا وخصائص مهمة. على سبيل المثال، تتميز الأسواق بالانتشار العالمي والانفتاح، فضلاً عن المنافسة المتزايدة وتعقيد احتياجات العملاء بتغيراتها. تتطلب داخل المجتمع تحديات مستمرة للشركات لإيجاد موارد وطرق فعالة ومناسبة لدعمها وتحقيق منتج مميز. يعتبر عنصر التمايز أهم عامل يحدد نجاح الشركات في الأسواق وهو مهم جدا في اتجاه الأهداف الإستراتيجية والاستراتيجية. اقتصاديات الأعمال يجب أن تخلق الشركات عنصرًا تنافسيًا مستدامًا ومستمرًا يسمح لها بالنمو والبقاء في السوق لفترة طويلة والحفاظ على صحة أسواقها. وهذا يتطلب استخدام التطورات الحديثة واستخدامها الفعال.

البنوك هي أساس النظام الاقتصادي الحديث وتلعب دورًا مهمًا في الحياة الاقتصادية. تواجه البنوك بيئة سريعة التغير تتطلب منها الاستجابة بسرعة وتطوير تقنياتها واستراتيجياتها للتعامل معها. مدهش التحديات والقضايا. لتحقيق هذا التطور الفعال والفعال، من الضروري قياس وتقييم أداء البنوك لتحديد جوانب البنك التي تتطلب التغيير والتطوير المستمر.

قياس وتقييم الأداء بناءً على النتائج المالية، ولكن ذلك لم يكن كافياً لضمان تحقيق البنك لرؤيته ورسالته. نتيجة لذلك، سعت العديد من المنظمات إلى إيجاد طريقة واضحة لقياس أدائها. في ورقة عام ١٩٩٢، قدم هذان الباحثان (كابلان ونورتون) نهجًا موثوقًا به كنظام قياس وتقييم للأداء يُعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن. ويشمل مقاييس ملموسة وغير ملموسة للأداء التشغيلي. ينصب التركيز على الجمع بين القدرة التحكمية على التشغيل في مداه القصير مع رؤية المنظمات بالجانب الاستراتيجي لها ، والتي توفر معلومات شاملة لإدارة البنك.

باستخدام الخريطة، يمكنهم تقييم أدائهم بطريقة شاملة ومتوازنة وبيان الاتجاهات التي لها احتياج لتحديث مستمر. يساعد هذا النهج البنوك على تحقيق الاستقرار والتميز في بيئة الأعمال الديناميكية التي يواجهونها.

هذه الخريطة هي نظام إدارة كامل ومتكامل يتضمن الإجراءات والتواصل الفعال حول الأهداف الإستراتيجية. يساعد هذا النظام على بقاء واستمرارية المنظمة ويساعد في اتخاذ قرارات أسرع بسبب توافر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قصير. وبهذه الطريقة تحقق المنظمة العديد من المزايا التي تؤثر على نجاحها في المنافسة واستمراريتها في الأسواق.

لذلك، يجب أن تتبنى الشركات فلسفات جديدة تحمي وتدعم المزايا التنافسية وتوفر التحكم والاستدامة. وتقوم هذه الفلسفات على أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة لرفع مستوى الاستثمار الكفاءة، تقديم قيمة أكبر للعملاء المستهدفين وتمييز الشركة من حيث الأداء. الغرض من هذه الفلسفات هو كسب حصة في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة مثل الربحية والاستقرار والنمو وتحسين الوضع التنافسي، ونتيجة لذلك، الحفاظ على النتائج المستهدفة ومحاولة متابعتها في المستقبل .

كل هذا دفع الباحثة إلى إجراء بحث لمعرفة تأثير البطاقة على خصائص العرق الحسيني في المجتمع العراقي المدروس. تم تنظيم هذا البحث في خمسة فصول. يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للبحث حيث تم تحديد مشكلة البحث وعرض أهداف البحث وأهميته. تمت مناقشة الفرضيات المختبرة وقيود البحث.

وفي الفصل الثانيوقد تم المناقشة بالفصل الثالي للجزء النظري، حيث تم التركيز على الخريطة ومفهومها، ثم تمت مناقشة العنصر الفاصل والعلاقة المحتملة بينها وبين الخريطة. كما تمت مراجعة الأدبيات القديمة في هذا المجال وتحليلها.

في الفصل الثالث، يتم شرح المجتمع المدروس بالتفصيل. تم تحديد الطريقة النهائية لاختيار عينة الدراسة والطريقة (الطرق) المعتمدة لإجراء الدراسة . في الفصل الرابع، كان التركيز على الجانب العملي للدراسة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أدوات إحصائية صحيحة.

وأجوبة على فرضيات البحث. في الفصل الخامس قدم الباحث نتائج البحث مع توصيات محددة وعامة.

١,٢ السبب في الاختيار لهذه الدراسة:

والموضوع قيد المناقشة هو "تأثير البطاقة على تعزيز العنصر التمييزي في مجتمع المدارس العراقية". يدور هذا الموضوع حول استخدام الخرائط كأداة للتخطيط الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية وتطوير أداء المنظمات بهدف تحقيق عنصر مميز.

١,٢,١ أهمية متغيرين للشركات: تحاول المؤسسات الحصول على صورة كاملة عن أدائها المالي والإداري باستخدام مؤشرات ومعايير لتقييم أدائها الداخلي والخارجي. تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على الجمع بين المعايير المادية والمعايير التي لا تكون مادية، مما يجعلها أداة مهمة لتحسين الأداء وقدرة التنافس بين المؤسسات.

١,٢,٢ سد الفجوة العلمية: توجد فجوة في الأدبيات السابقة حول تأثير تمايز الطاقة الأولية. لذلك ونظراً لقلة الأبحاث السابقة في هذا المجال وقلة المعلومات المتوفرة، فقد تم إجراء هذا البحث بهدف سد هذه الفجوة وتعبئة المعرفة الناقصة حول هذه العلاقة.
-لمعرفة الباحث-

١,٢,٣ الدور المميز للبطاقة في تحقيق أهداف الشركة: يولي البنك اهتماما بالدور الخاص للبطاقة في تحقيق الأهداف وتعزيز العنصر المميز. يوفر هذا البحث فوائد بحثية للمنظمة التي تحتاجها في هذا المجال.

. وانطلاقا من هذه الاسباب تبين هذه الدراسة اثر الخريطة في تعزيز عنصر التمييز في المجتمع العراقي المدروس وتؤكد اهمية البحث من الناحية العلمية والعملية. ومن ثم، يبرز دور بطاقة الأداء المتوازن في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وتحسين أدائها العام.

١,٣ الأهمية:

تتميز البحث التالي بما لها من الأهمية الفريدة والحديثة، حيث تركز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم، وهو موضوع مهم وحديث في مجال الإدارة والتخطيط للاستراتيجيات المتعلقة بها. تحاول هذه النتيجة العمل بالتوصل لوجود توازن فيما بين الجوانب المادية والتي لا تكون مادية لتقييم الأداء، مع التركيز بشكل خاص على تحسين التدابير غير المالية التي تظهر القدرة على التوصل لقيم من الاقتصاد المستقبلي. وهذا يجعلها أداة قيمة لتحسين الأداء وتعزيز التمايز بين الشركات والبنوك [١].

تكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في استخدام الخريطة لتقويم أداء البنك التجاري العراقي، وهي ضمن المعرفة المتوفرة للباحث الجديد. لم يتم قياس أداء البنك بهذه الأدوات والمعايير غير المالية في الأدبيات القديمة . لذلك، تملأ هذه الدراسة هذه الفجوة وتوفر المزيد من الأفكار في الطريقة التي تعمل على تحسين عنصر التمايز في البنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ترجع أهمية ما في هذه الدراسة من المكملات للجانب العملي والذي يمكن أن توفرها نتائج البحث. سيساعد تقديم الاقتراحات المتعلقة بمكون التمايز وتقييم أداء البنك من خلال بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء القطاع المصرفي في العراق، والذي يلعب دورًا مهمًا في تنمية الاقتصاد الوطني. وبناءً على ذلك، يؤدي هذا البحث إلى إنجازات في العلم والعمل ويساعد على إثراء المعرفة النظرية والميدانية في هذا المجال.

إضافة إلى ذلك، فإن أهمية هذا البحث هو تقليل ما في المصارف من أخطار والأزمات المالية داخل العراق، وهو أمر ضروري لزيادة استقرار النظام المادي وتحسين التنمية المالية والمصرفية لهذا البلد. باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للبنوك مراقبة أدائها واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين قدرتها التنافسية وزيادة تكاليفها المالية.

بشكل عام، تعد هذه الدراسة موضوعًا مهمًا ومبتكرًا في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وتوفر أداة قيمة لتحسين الأداء وتعزيز عنصر التمايز للبنوك. بالنظر إلى أهمية القطاع المصرفي في العراق، يمكن لهذه الدراسة أن تساعد في تحقيق فوائد عملية وعلمية كبيرة وتعزيز التنمية المالية والاقتصادية لهذا البلد.

(١) فرح ، ماروت ، ٢٠١٣ ، أثر الأبعاد المالية والاجتماعية للوحة القيادة على تحسين أداء الخدمات الإلكترونية ، دراسة ميدانية لتنظيم الشؤون الضريبية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد الثامن ، العدد الثاني ، ص. ٢٣٢.

١,٤ مشكلة الدراسة والأسئلة التي طرحت حولها:

موضوع البحث هو التحدي الذي تواجهه المؤسسات والمنظمات لتقييم الأداء واتخاذ جوانب للقرار الاستراتيجي بشكل شامل ومتوازن. فيما مضى، اعتمدت المؤسسات بشكل أساسي على المقاييس المادية بطريقة تقليدية لتقييم أدائها والعمل التركيزي على النتائج المادية. ومع ذلك، فإن هذا النهج لا يعكس صورة كاملة لأداء المنظمة ولا يساعد على فهم العوامل التي تؤثر على الأداء والتمايز. لذلك (BSC) كأداة حديثة وفعالة للتقييم الاستراتيجي وتحسين الأداء التنظيمي. CBS أرصدة معايير تقييم الأداء المالي وغير المالي. يجعل من الممكن معالجة الأبعاد المختلفة للأداء، وخاصة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية. بالإضافة إلى ذلك، يعد BSC منهج تفكير متوازن يمكن أن يدعم تحقيق أهداف المنظمة والتنفيذ الأكثر فاعلية لاستراتيجيتها.

كل هذا دفع الباحثة إلى إثارة مشكلة أساسية تتمحور حول السؤال التالي:

لبطاقة الأداء المتوازن تأثير في زيادة التمايز من منظور موظفي المصارف التجارية العراقية في بغداد؟

يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

A. وتعزيز التمايز من خلال البطاقات؟

B. ما هي المعايير غير المالية التي يجب على المنظمات مراعاتها لتحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل؟

C. استخدام لوحة القيادة لتقييم الأداء التشغيلي والمالي والاستراتيجي بشكل شامل ومتكامل ؟

D. فوائدها ؟

E. التوازن الزمني BSC بين الماضي والحاضر والمستقبل؟

١,٥ استمارة الدراسة:

في نموذج البحث هذا، ينصب التركيز على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في سياق استخدام مؤشر الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة "الجانب المالي" و "جانب العميل" و "جانب التشغيل الداخلي" و "جانب التعليم والنمو". يوفر Norton و Kaplan هذه الأبعاد للشركات والشركات.

المتغير المستقل هو "مؤشر الأداء المتوازن" ذي الأبعاد المالية وغير المالية، بينما المتغير التابع هو "عامل التمايز" للمؤسسات أو البنوك التي تطبق هذه المؤشرات.

تتضمن الدراسة أيضًا المتغيرات الديموغرافية أو المعلومات التي تميز المشاركين في الدراسة، مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي وأنواع المهن وطول خبرة العمل.

الغرض من هذا النموذج هو تحديد العلاقة بين استخدام "مؤشر الأداء المتوازن" كمتغير مستقل وتحسين "المكون التمييزي" كمتغير تابع للمؤسسات أو البنوك، مع مراعاة الخصائص المحددة للمشاركين في البحث. الغرض من هذا البحث هو استخلاص النتائج التي تؤكد أهمية البحث من الناحية العملية والنظرية وتقدم فوائد عملية تزيد من أداء المؤسسات وتزيد من قوتها في سوق المال والتجارة .

الشكل ١: نموذج الدراسة.

المتغير المستقل		المتغير التابع
بطاقة قياس الأداء المتوازن	←	الميزة التنافسية
البعد المالي	←	
بعد العملاء	←	
بعد العمليات الداخلة	←	
بعد التعليم والنمو	←	

١,٦ افتراضات الدراسة:

الفرضية هي فرضية أو نتيجة أولية توصل إليها الباحث في بداية الدراسة تتعلق بمشكلة الدراسة. يتم التعبير عن الفرضية بطريقة ترتبط بالمشكلة التي ينوي الباحث حلها أو اكتشافها. الغرض من الفرضية تحقق من دقة أو صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسة. [١].

هناك نوعان من الافتراضات الإحصائية:

تضمن هذا البحث فرضية أولية (H٠) وفرضية ثانوية (H١) للتحقق من تأثير استخدام البطاقة على زيادة العنصر التمييزي للعاملين في البنوك التجارية العراقية في بغداد.

الافتراض الرئيسي هو:

استخدام **بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز العنصر التمييزي من منظور موظفي البنك التجاري العراقي في بغداد.**

تم الحصول على الفرضيات الفرعية التالية:

- الجانب المالي للبطاقة في الترويج لمنتجات معينة.
- يؤثر بُعد العميل في البطاقة على ترويج التمايز .
- يؤثر البعد التشغيلي الداخلي للبطاقة على قوة الرمز المميز .
- التدريب وتجميع الوثائق لتحسين عنصر التمييز.

الهدف من هذا البحث هو اختبار صحة هذه الفرضيات من خلال تحليل البيانات واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج التي تؤكد أو تنفي وجود علاقة بين البطاقة وزيادة عنصر التمايز في البنك التجاري العراقي. من خلال القيام بذلك، توفر هذه الدراسة رؤى قيمة تساعد في تطوير الأداء التنافسي للبنك وتعزيز قدرته على التميز في سوق الشركات.

الغرض من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأثير أبعاد الخريطة الأربعة (أحادي البعد المالية، وما بعد العميل، وما بعد الداخلي، وما بعد التعلم والنمو) في تحسين المكون التمايز لمصرف التجارة العراقي في بغداد: الغرض

---

١)) فرحات محمد ، ١٣٨٢ ، تقنيات وأساليب البحث العلمي ، بيروت ، دار العالم للمليون ، ص. ١٣٨. ١٣٨. ٥٦.

من هذه الدراسة هو فهم التأثير الذي يمكن أن تلعبه البطاقة في تحسين المكون التفاضلي للبنك. يتم تحليل أبعاد الخريطة الأربعة بشكل منفصل لتقدير تأثيرها على العنصر المعروض.

٢. من أجل تحديد ما إذا كانت هناك علاقة قوية وإيجابية بين استخدام البطاقة وتحسين مكون التمايز المصرفي.

٣. هدف الباحث هو تقدير تمايز البنك عن منافسيه في السوق التجاري من خلال تحديد مستوى معامل التمايز الخاص بالبنك.

٤. لتقدير مقدار قبول البطاقة من قبل البنك واستخدامها في الأعمال اليومية والعمليات الإدارية.

٥. من خلال الإعلان عن نتائج البحث والاقتراحات، يمكن للجهات المهتمة، بما في ذلك مديرو البنوك وغيرهم من الباحثين والخبراء في مجال الإدارة والاقتصاد، الاستفادة من فوائد الدراسة لتحسين الأداء واتخاذ قرارات إدارية أفضل.

١,٧ الدراسات السابقة:

مهتم بالبحث الحالي ب– فحص النصوص العلمية التي هي مصادر مكتوبة تتعلق بموضوع البحث. وتشمل هذه المراجع الكتب والرسائل الجامعية والمنشورات العلمية الوطنية والعربية والدولية. أي أن الباحثة قد بحثت عن دراسات وأبحاث تناقش أو تدرس تأثير البطاقة في تعزيز عنصر التمييز في البنوك أو المؤسسات المصرفية.

يبحث الباحث عند فحص النصوص العلمية عن الدراسات والأبحاث المنشورة في الكتب أو الرسائل أو المجلات العلمية المحلية والأجنبية. تعد هذه المصادر مصدرًا مهمًا للمعلومات والأفكار المتعلقة بموضوع البحث وتساعد الباحث على تأطير دراساته وتوجيهها وتزويدها بالدعم النظري والعملي. نقتبس:

- **الدراسة الأولى: أسامة جمال نصور ٢٠١٨.**

تهدف الدراسة الأولى التي أجراها أسامة جمال نصر في عام ٢٠١٨ إلى التحقيق في تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على عنصر التمايز في الشركات الصناعية العامة في الأردن. تم نشر هذه الدراسة في مجلة العلوم الإدارية، المجلد ١٢ ورقم ١، وتتضمن الصفحات ٢٢٧-٢٨٩.

❖ المبحث الثاني: مزنة الباقر علي محمد ١٣٩٢.

تقدير في كابيتال بنك . أجريت هذه الدراسة بهدف تحسين الأداء المصرفي للبنك وتحسين جودة الخدمات المقدمة. للعملاء _

❖ المبحث الثالث: علي محمد المولي والعين ٢٠١٤.

في حالة الدراسة الثالثة التي أجراها علاء محمد ملا العين عام ٢٠١٥، تم استخدام هذه الخريطة لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في سياق الأداء الاستراتيجي للحكومة. تركز هذه الدراسة على تحليل جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وأهمية استخدام البطاقة في اكتساب ميزة تنافسية.

❖ المبحث الرابع: محمد عبدالله أحمد عبد الله ٢٠١٣.

في الدراسة الرابعة التي أجراها محمد عبد الله أحمد عبد الله عام ٢٠١٥، تم استخدام هذه البطاقة لتقييم وتحسين جودة الخدمات المصرفية لبنك السلام السودان. تم تحليل تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة تجربة العملاء.

❖ المبحث الخامس: محمد رجب محمود بدر ٢٠١١.

في حالة الدراسة الخامسة لمحمد رجب محمود بدر عام ٢٠١٣، ركزت على دور قياس الأداء المتوازن في تبسيط أداء إدارة النتائج. تم إجراء هذا البحث بهدف استخدام مفاهيم وأدوات متوازنة لتحسين أداء إدارة الفوائد وتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة ومتوازنة.

المحور السادس: مريم شكري محمد نديم ٢٠١٣.

وأخيراً، هدفت الدراسة السادسة التي أجرتها مريم شكري محمد نديم عام ٢٠١٢ إلى تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أجريت هذه الدراسة للحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط في الأردن، في قسم المحاسبة والمالية.

المحاولة السابعة:

عنوان البحث: إعداد جدول أداء متوازن لتحديد الأداء المعياري لبنك رسمي: دراسة حالة .

نُشرت في: International Journal of Labour Research and Development، Volume٢، India، ٢٠١٣.

الدراسة الثامنة:

عنوان البحث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الألمانية غير الربحية .

نُشر في: المجلة الدولية لإدارة الإنتاجية والأداء، المجلد ٥٩، العدد ٦، الصفحات ٥٣٤-٥٥٤، ١٣٨٩.

البحث التاسع:

عنوان البحث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن لنمو الشركات الصغيرة والمتوسطة .

نُشر في: Accountant، Volume٤٥، ٢٠١٩.

١,٨ طريقة البحث المعتمدة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعد من مناهج البحث الشائعة في الدراسات الاجتماعية والإنسانية. الهدف من هذا النهج هو الوصف الدقيق للظواهر والأعراض قيد الدراسة وتحليلها العلمي.

يتضمن هذا البحث استخدام أسلوب البحث الميداني في جمع البيانات، حيث تم استخدام استبيان لجمع المعلومات اللازمة من الأشخاص المشاركين في البحث. من خلال هذا الاستبيان تم التحقق من المعلومات الخاصة بأبعاد لوحة التجميع وأثرها على قدرة الشركات الصناعية على زيادة عنصر التمايز.

١,٩ أدوات وطرق وأدوات التحليل الإحصائي:

أولاً: أدوات الدراسة:

أداة البحث عبارة عن استبيان مصمم لتسجيل معلومات المشاركين في البحث. لتصميم هذا الاستبيان، تم استخدام مقياس Lockerth المكون من خمس نقاط لتحديد الموضوعات والعناصر الرئيسية للاستبيان واستخدام المعلومات التاريخية ذات الصلة.

يتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

تشمل العينة المدروسة الجنس والعمر والمؤهلات التعليمية ومدة الخبرة العملية ومكان العمل.

القسم الثاني: وينقسم إلى أربعة محاور ويتضمن فقرات تقيس أبعاد الخطة، والتي تشمل البعد المالي، وبعد العميل، وبعد الأداء الداخلي، وبعد التعليم والنمو.

القسم الثالث: يحتوي على فقرات تقيس عنصر التمايز.

بشكل عام، يتم استخدام هذا الاستبيان لجمع المعلومات الشخصية المتعلقة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن والمميز للعينة المدروسة، وهذه المعلومات تساعد على فهم اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على زيادة التفاضل في البنك التجاري العراقي في بغداد.

ثانياً: طرق وأدوات التحليل الإحصائي:

يشمل هذا البحث جمع البيانات ودراسة مجموعة من المعايير الإحصائية التي يتم تحديدها من العينة المدروسة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضيته. فيما يلي شرح موجز لكل من هذه المؤشرات:

أ- معايير الإحصاء الوصفي: تستخدم لوصف خصائص العينة المدروسة ومتغيراتها. تشمل هذه القياسات توزيعات التردد والنسب المئوية والوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية.

اختبار ألفا كرونباخ: يقيس ثبات أداة الدراسة وتجانس مكوناتها.

معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لقياس الاتساق الداخلي لبيانات الاستبيان وصحة بنائه، وكذلك لقياس الارتباط بين خطوط البحث مع المتغيرات المستقلة والتابعة.

w اختبار الانحراف ومعامل التطبيع: يستخدم لاختبار توزيع البيانات وتحديد ما إذا كان يتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

ج- اختبار تضخيم التباين واختبار التباين المسموح به: ويضمن عدم وجود ارتباط معنوي بين المتغيرات المستقلة (التي تظهر في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) وذلك لتجنب مشاكل الخطية المتعددة.

ساعة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: تستخدم لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صدق نموذج الدراسة. يمكن استخدام التحليل الخطي المتعدد لفحص تأثير المتغير المستقل (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على المتغير التابع (عامل التمايز) ويمكن استخدام التحليل الخطي الفردي لاختبار الفرضيات الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية.

١,١٠ القيود المفروضة على دراسة:

تحدد حدود الدراسة الوقت والمكان والموضوع والإطار البشري الذي يدرس فيه الباحث. هم:

الحدود المكانية: تشير إلى الموقع الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة. هنا، المكتب الرئيسي للبنك التجاري العراقي في بغداد هو المكان الذي أجريت فيه الدراسة.

القيود البشرية: تشمل جميع الأفراد أو العينات التي تمت دراستها. في هذه الدراسة، تشمل الحدود البشرية جميع موظفي المصرف التجاري العراقي في بغداد، الذين يمثل موظفوهم العينة المقصودة لجمع البيانات والأسئلة.

الدورة التدريبية: حدد الدورة التي تغطيها الدراسة والتي سيتم خلالها جمع البيانات وتحليلها. هنا، يبدأ الجدول الزمني من مارس ٢٠٢١ ويستمر حتى سبتمبر ٢٠٢١، حيث يتم جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتحقيق في تأثير بطاقة الأداء المتوازن على مكون مدقق حسابات البنك.

١,١١ متطلبات أساسية:

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تستخدم لتحويل مهمة واستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف ومعايير محددة. تستخدم هذه الخريطة أربعة محاور رئيسية لتحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية وتقييم أداء المنظمة بشكل كلي واستراتيجي. هذه المحاور هي: (١).

- **البعد المالي:** ويتعلق بتحقيق الأهداف المادية التي تتعلق بالجوانب المادية لأداء المنظمة. يشمل البعد المالي مؤشرات مثل عائد الاستثمار والربحية والتدفق النقدي وتكلفة المنتجات وما إلى ذلك . (٢).
- **العميل:** العمل على أن يركز على التلبية لكل احتياج وتوقع للعميل وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم. يتضمن ذلك بعض القياسات منها: الرضا من العميل- والقدرة على أن يحتفظ بهم وأن يتم الاستقطاب لعملاء مستحدثين وحصة السوق. (٣).
- **ما وراء العمليات الداخلية:** يركز على تحسين أداء هذه العمليات والأنشطة التنظيمية لتحقيق الأهداف المالية التلبية لكل احتياج لكل عميل. إنه يتعامل مع تحسين العملية وابتكار المنتجات الجديدة وتحسين الوقت. (٤).
- **التدريب والنمو:** يعتمد ذلك على إنشاء بنية تحتية تساعد على تحقيق نمو طويل الأجل وتحسن الاستطاعة للمنظمات في أنم تنافس في الأسواق العالمية المفتوحة. مهتم بتنمية كل مورد بشري والاستثمار في الطرق التدريبية والتطويرية. (٥).
- **التمايز:** ميزة أو تمايزات تكون لها قدرة على التمييز لكل مؤسسة وتجعل لها قدرة على أن تتفوق في الأداء لكل من يكون منافس لها. يتضمن مكون التمايز ميزة منخفضة التكلفة وميزة إضافية. ترتبط ميزة التكلفة الأقل بتحقيق تكلفة أقل مقارنة

---

(١) كابلان ، س.روبرت نورتون ، ديفيد ب. (١٩٩٦). بطاقة الأداء المتوازن لتحويل الإستراتيجية إلى عمل ، هارفارد بيزنس ريفيو ، ص. عشرة

(٢) أتكينسون ، إيه ، يانغ ، إم ، ماستومورا ، إيه وموكيرجي ، إيه (٢٠١٢) ، إدارة المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرار وتنفيذ الإستراتيجية ، الإصدار السادس. الناس ، نيويورك ، ص. ٥٠.

(٣) كابلان ، س. روبرت ونورتون ، ديفيد ب. (١٩٩٢) ، نفس الشيء المادة ٧٤

(٤) كابلان وروبرت س. أتكينسون ، أنتوني أ. (١٩٩٨). المحاسبة الإدارية المتقدمة (الطبعة الثالثة). نيو جيرسي: برنتيس هول ، ص. ٣٧١ - ٣٧٤.

(٥) د. جيري ، طلال سليمان ، ٢٠١٤ ، تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).) في الشركات الداعمة للصناعة الزراعية في الأردن – دراسة ميدانية – دراسات ، علوم إدارية ، المجلد ٤١ ، العدد ٢ ، ص. ٢٥٩ ص. ٢٧٤.

بالمنافسين حتى يتم التوصل لأكبر قدر من الحصة السوقية، بينما تتعلق ميزة التمايز بتقديم منتجات وخدمات مميزة وفريدة من نوعها تميز المؤسسة عن غيرها . [١]. وهي تشمل الأبعاد التالية: ميزة التكلفة وميزة التمايز.

- **ميزة التكلفة المنخفضة:** تعد ميزة الحد الأدنى هذه التكلف هو أحد الأبعاد التي لها سعي من جانب الكؤسسات حتى تكون في قدرة لأن تكتسب ميزة التنافس مع أسواقها. تعني هذه الميزة أن الشركة لديها القدرة على تحقيق تكلفة إنتاج أو تقديم منتج أو خدمة بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها في السوق. تتطلب هذه القدرة التحكم الفعال في العمليات والتكاليف واستخدام التكنولوجيا والابتكار لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف.

تعتبر ميزة التكلفة الأقل استراتيجية مهمة تساعد الشركة على تقديم أسعار لها منافسة في المنتج او ما تقدمة من خدمة تكون عامل جذب لعملاء مستحدثين وتكون لها قدرة على الازدياد لحصتها بداخل الأسواق. كما أنه يسمح للأعمال بتحقيق ربحية أعلى من خلال خفض التكاليف وزيادة الإيرادات. [٢].

- **ميزة التميز:** هذا يعني أن الشركة قادرة على تقديم سلع أو خدمات فريدة ومختلفة عن منافسيها. تعتمد هذه الميزة على تقديم منتجات عالية الجودة ومميزة وابتكار منتجات جديدة وفريدة من نوعها تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم بطريقة فريدة ومبتكرة.

من خلال اكتساب ميزة فائقة، يكون النشاط التجاري قادرًا على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم. كما أنه يساعد على إنشاء هوية وعلامة تجارية مميزة للأعمال التجارية التي تميزها عن منافسيها في أذهان العملاء. [٣].

الفصل الثاني

(١) McMillan، Mahan and H ، T (٢٠٠١) ، الإدارة الإستراتيجية ، جامعة أكسفورد ، الولايات المتحدة الأمريكية.

(٢) بيتس ، روبرت أ ، ولي ، ديفيد (١٩٩٦) ، إنشاء الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ، ويسترن للنشر ، الولايات المتحدة الأمريكية .

(٣) كوردستاني ، ك. صوفي ، س. وخوكسار ، م. (٢٠١٢) يدرس العلاقة بين الذكاء التنظيمي والمنافسة .

بطاقة التهديف المتوازن

٢,١ <u>بطاقة التهديف المتوازن</u>

(BSC) الشمس هي الإطار إدارة بدائي كان متوفرا العالم منذ تقديمه في التسعينيات، تم اعتماد التنسيق بسرعة مرئي ومختصر للمساعدة الاحتمالات على يؤدي عدم تنفيذ استراتيجياتهم إلى إنشاء خريطة عمل التوازن استراتيجية، لكنها تحافظ على نظافتها وتنظيمها. _

كافٍ أداة للدعم إدارة إستراتيجية بسبب الشركة هذا تفويض السلطة لنا من خلال تحويل رسالة الشركة ومشاريعها إلى مجموعة موحدة الأحجام و من _ إلى ملامح وجهه يتم تحجيمها لاختيار الوعد خريطة أداة شاهد إستراتيجية ممتلىء يخطط كان متوفرا التسعينيات من قبل هذين الخبيرين نورتون & كابلان، والهدف ل يذهب في إضراب على قيود الأشكال مشرف تقليدي، بالإضافة إلى ل يترجم البرامج التنافسية ل المؤشرات أداء مفتاح وضمانات التوازن داخل قصير. ممتلىء القياس طويل الأمد للإيماءات والعوامل الجسدية لا بدني وهذه هي الطريقة التي يدير بها هذا العمل ل قدرة تنافسي الأفضل وقد تم تسويتها يعبر الوقت _

٢,١,١ ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

تأسست _ تمت دراسة اثنتي عشرة مؤسسة في كندا والولايات المتحدة لتقييم أدائها. أظهر الباحثون أن المديرين يفضلون تقييمًا متوازنًا للجوانب المالية والتشغيلية للمؤسسة. تم إعداد هذه الخريطة كأداة شاملة تمنح المديرين لمحة عامة عن أنشطة المنظمة.

يعود تاريخه إلى الخمسينيات من القرن الماضي، عندما درس سايمون وفريقه كيفية استخدام جميع البيانات في المحاسبة لبناء أنظمة المعلومات. وجدوا أن المديرين يعتمدون على أنظمة ومؤشرات مختلفة لتتبع الأداء والنتائج. بناءً على ذلك، يُقترح تنظيم تقارير الأداء في أربع مجموعات رئيسية. بما في ذلك (١):

البيانات الفنية عن العمليات

---

(١) Norreklit ، H. ، Kure ، N. and Trenca ، M. ، بطاقة الأداء المتوازن.الموسوعة الدولية للاتصال الاستراتيجي ٢٠١٨ ، ١-٦. و

– البيانات المتعلقة بمستوى حسابات محددة (مثل الرصيد والنقد) .

– البيانات اللازمة للمقارنة مع المؤسسات المماثلة سواء من حيث الأهداف أو مقارنة بالفترات السابقة.

– البيانات المرجعية.

هذه المقترحات هي الأفكار الوحيدة التي طورها كابلان ونورتون في التسعينيات. مثل الخريطة

٢,١,٢ بطاقة التهديف المتوازن:

لوحة القيادة واحدة من أدوات الإدارة المعاصرة وتعتبر واحدة من خمسة عشر مفاهيم إدارية مهمة. ذلك يعتمد على المنهجية ظاهرة في صياغة الخطط التنظيمية وقياس وتقييم التطوير والتحديث وتحقيق الأهداف. (١).

هذه الخريطة هي أيضًا طريقة لتقييم الأداء التكتيكي للمؤسسة. يتضمن معايير ملموسة وغير ملموسة تظهر أهداف واستراتيجيات المنظمة وتعكس العلاقة السببية بين هذه الإجراءات. يتم تحديد الإجراءات وفقًا لأهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية للمنظمة، والتي توفر إمكانية تحقيق التوازن بين أبعادها المادية والوظائف الأخرى وتحقيق أهداف المنظمة بشكل شامل. (٢).

إنه نظام إداري، وليس مجرد نظام لقياس الأداء وتقييمه، يمكّن منظمات الأعمال من صياغة رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى عمل، وتقديم ملاحظات حول العمليات الداخلية للمؤسسة والمخرجات الخارجية كنقطة انطلاق لتحسين النتائج والأداء.[٣]

مجموعة من الإجراءات المالية والأساليب الأخرى التي تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة لأداء المؤسسة. في السابق، في الفترة المعروفة باسم السبعينيات، قدمت مجموعة من الباحثين

(١) Hoque، Z.، Kaplan &، RS، The Balanced Scorecard ، يعلقان على تفسير بطاقة الأداء المتوازن. مجلة المحاسبة والتغييرات التنظيمية ٢٠١٢.

(٢) Hoque، Z.، Kaplan &، RS، The Balanced Scorecard: Comments on Interpretation of Balanced Scorecard، Journal of Accounting and Organization Change، ٢٠١٢.

(٣) معتصم فضل عبد الرحيم ، فتح الرحمن الحسن منصور ، **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء في صندوق المعاشات الوطني** ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد ١٦ (٢) ، ١٣٩٢ ، ص. ٦٥.

والخبراء الفرنسيين طريقة لفحص العلاقات بين هندسة المعلومات في المنظمات والهياكل التنظيمية والاستراتيجية واتخاذ القرار. (١).

قدم هذه البطاقة **كما يتضح من معناها في يد أحد الآتي :** [٢]روبرت كابلان، ديفيد

أهم تعريفات بطاقة الأداء المتوازن هي:

أ. إنها مجموعة من أنظمة الإدارة المصممة حتى تعمل على المساعدة لكل من المنظمات لتعمل على أن تترجم الرؤية المتصلة بها والاستراتيجيات التي تمتلكها لمجموعات لها هدف واستراتيجيات وإجراءات ذات الصلة. يعتمد النظام على قياس الأداء على أربعة أبعاد رئيسية باستخدام معايير مالية وغير مالية مختلفة: البعد المادي ، وبعد العميل ، والبعد التشغيلي الداخلي ، وبعد التعلم والنمو. الغرض من استخدام الخريطة هو توفير رؤية كاملة ومتوازنة للأداء الاستراتيجي ومساعدة المنظمات على اتخاذ القرارات من خلال مجموعة من استراتيجية تكون لها تناسب في أن تصل للهدف وتعمل على تحسين الأداء على المدى الطويل. (٣).

ب- الغرض من بطاقة الأداء المتوازن هو تقديم نظرة عامة على أداء المؤسسة ونتائجها من خلال مجموعات من معايير يبدو أنها مرتبطة بالأبعاد المادية ، وعلى كل عميل ، وكل عملية لها اتصال بالتعلم والنمو. هذه الخريطة هي أداة إدارة قوية تساعد المؤسسات على فهم استراتيجياتها وتحسين أدائها. (٤).

ج- إنها واحدة من أولى العمليات المنهجية الموجودة في الجهود المبذولة لتنفيذ أنظمة تقييم الأداء، والتي ترتبط بتحويل استراتيجيات المنظمة إلى أهداف ومعايير محددة تتبع المعايير التي لها أهداف

(هيثم أحمد حسين عبد المنعم ، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء التنظيمي للمنظمات ، بحث مقدم في المؤتمر العربي الثاني للإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة في الإدارة العربية ، ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١ ، القاهرة ١، جمهورية مصر العربية ، ص. ٢٥-٢٩.

٢)روبرت كابلان وديفيد نورتون ، ١٩٩٨) . لوحة القيادة المستقبلية) الإستراتيجية التجريبية - أربع ركائز للنجاح (، إصدارات المؤسسة ؛ باريس؛ فرنسا؛ ١٩,٩٨. ق ٦٩ :.

(٣) عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان ، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء" ، مجلة الدراسات والبحوث العلمية ، جامعة تشرين ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٨) ، العدد (١) ، ٢٠١٤ ، ص. ١٤٤.

(٤عبد اللطيف ، عبد اللطيف وحنان تركمان ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء ، مجلة الدراسات والبحوث العلمية ، جامعة تشرين ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٨) ، العدد (١) ، ١٣٨٥ ، ص: ١٤٤.

ومبادرات خاصة بها لتحقيق التحسين المستمر. تهدف بطاقة الأداء المتوازن أيضًا إلى توحيد [1] جميع المعايير التي تستخدمها المنظمة وجمع هذه المعايير وتنظيمها في إطار يعكس الأبعاد المختلفة للأداء مثل الأداء المالي ورضا كل عميل وكل عملية تجارية وقدرت العمل على معرفة الأعمال وقدرات النمو .

٢,٢ أربعة مكونات لبطاقة الأداء المتوازن:

تسمح هذه الخريطة لكل مؤسسة بالعمل بشكل كامل على تقييم الأداء وتتضمن ربط الأهداف بتعددها وما تحاول المنظمة تحقيقه. العملية المتعلقة بالترجمة هي التحويل رؤية واستراتيجيات تنظيمية لأهداف ومعايير قابلة للقياس والتحقق. تنقسم لوحة المعلومات إلى أربعة أبعاد رئيسية، ويتم تحديد مقاييس الأداء في كل بُعد من منظور مختلف. [٢].

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على فكرة القياس متعدد الأبعاد للأداء العام، حيث يتم تقييم الأداء على مستوى أربعة مجالات مختلفة.

٢,٢,١ المحور المالي:

الجانب المالي للأهداف المالية، مثل عائد استثماري، وتكاليف لكل منتج، والأرباح، والتدفقات النقدية. يتم استخدام نسبات مادية، إلى جانب الأرقام المتعلقة بالأموال، لقياس هذه الأهداف. فنجد هناك بعد من الأرقام المتعلقة بالمادة أكثر أهمية في بعض الأحيان، التدفيق للمال في الأوقات الصعبة بالنسبة للمنظمات غير الربحية، قد يكون الأمر مختلفًا، لكن يجب عليها الاحتفاظ بالموارد الكافية لضمان استمرار عملياتها. [٣].

٢,٢,٢ توجيه العملاء:

(١) عبد اللطيف ، عبد اللطيف وحنان تركمان ، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء" ، مجلة الدراسات والأبحاث العلمية ، جامعة تشرين ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٨) ، العدد (١) ، ٢٠١٤ ، ص. ١٤.

(محمد ٢حسن محمد عبد العظيم ، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للمنظمات ، نشرة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٢١ ، العدد ١ ، يونيو ٢٠١١ ، ص. ٢٦.

٣بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، ص. ١٨.

التنظيم ضروري وحيوي لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم بنجاح. يمثل العملاء جزءًا مهمًا من استدامة المنظمة لأنهم يشترون المنتجات أو يستخدمون الخدمات التي تقدمها المنظمة ويساهمون مالياً لتغطية تكاليف المنظمة وتحقيق الأرباح.

ع- من خلال التركيز على تلبية رغبات كل عميل، يمكن للمنظمات جني العديد من الفوائد. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي رضا العملاء إلى ولاء العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم وزيادة قدرتهم على جذب عملاء جدد. يمكن أن يكون لرضا العملاء أيضًا تأثير إيجابي على الحصة السوقية للمؤسسة حيث يمكنها الحفاظ على مكانة رائدة في الأسواق والتقدم على أي منافس.

هذه الخريطة قابلة للقياس، وكان النهج السابق هو تحديد العديد من المؤشرات والمعايير المتعلقة بأداء المنظمة في تلبية احتياجات ومطالب العملاء. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن للمؤسسة قياس وتقييم أدائها واتخاذ تدابير تحسين لزيادة رضا العملاء واكتساب ميزتها التنافسية في السوق [١].

٢,٢,٣ الأنظمة الداخلية:

تركز الأنظمة الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على قياس فعالية الأنظمة في المؤسسات لضمان التنافسية وتحسين أدائها. في هذا المحور، يتم قياس العديد من الجوانب المتعلقة بالأنظمة الداخلية التي تؤثر على الأداء التنظيمي.

ويشمل البحث وعددًا من براءات الاختراع بالإضافة إلى المنتجات المبتكرة التي تم تطويرها. يتم أيضًا قياس نظام الإنتاج، الذي يتضمن جودة المنتج ووقت الإنتاج. يتم أيضًا قياس نظام خدمة ما بعد البيع، الذي يتعلق بأشياء مثل قبول العميل ووقت حل المشكلات.

٢,٢,٤ الهدف من التعلم التنظيمي:

يتمثل هدف التعلم التنظيمي لبطاقة الأداء المتوازن في تحديد كل من القدرات التي تحتاج إلى تطوير في المؤسسات لتحقيق عمليات داخلية متفوقة لخلق قيمة لأصحاب المصلحة من العملاء. من هذا الجانب ، فإن التركيز على أهمية التعلم والنمو في المنظمة يشمل ثلاثة جوانب رئيسية:

زينب [١]أحمد عزيز حسين ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الإدارة العربي الثاني ، القيادة الإبداعية في مواجهة تحديات الإدارة العربية المعاصرة ، ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١. القاهرة جمهورية مصر العربية ، ص. : ٢٧٦.

مهارات الموظفين وتطويرهم: ويشمل ذلك تدريب الموظفين وتطويرهم ، وقياس رضاهم ، والحفاظ على ولائهم للمؤسسة ، وقياس إنتاجيتهم. هدفها تطوير قدرات ومهارات الموظفين وزيادة فاعلية عملهم لتحقيق الأداء التنظيمي.

فعالية نظم المعلومات: يركز على تقييم فعالية وكفاءة نظم المعلومات في المنظمات، بما في ذلك أنظمة الإدارة الإلكترونية وقواعد البيانات والتطبيقات. والغرض منه هو تحسين جودة وتوافر جميع البيانات وتحسين أساليب المنظمة في الاتصال والتعاون.

خلق الدافع بالمنظمة وقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية والتعامل الفعال مع التحديات. والغرض منه هو تعزيز الروح الإيجابية والمشاركة المستمرة والتفاعل الفعال بين أعضاء المنظمة[١].

التكامل التام بين عدة محاور على شكل أربعة محاور في الخريطة، لأن الغرض منها قياس أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن. يتم تحديد الأهداف المرتبطة بكل عمود والمؤشرات التي تعكس هذه الأهداف وكذلك القيم المستهدفة. المبادرات والإجراءات التي تسهم في التحقق مدرجة أيضا في الأهداف الاستراتيجية

من خلال هذا التكامل، يتم تقديم نموذج شامل لقياس أداء المنظمة ومتابعة تقدمها في تحقيق الأهداف. نظرة مقطعية على الأنشطة التنظيمية وكيفية تقديم الاستراتيجيات في الأنظمة التنفيذية الداخلية.

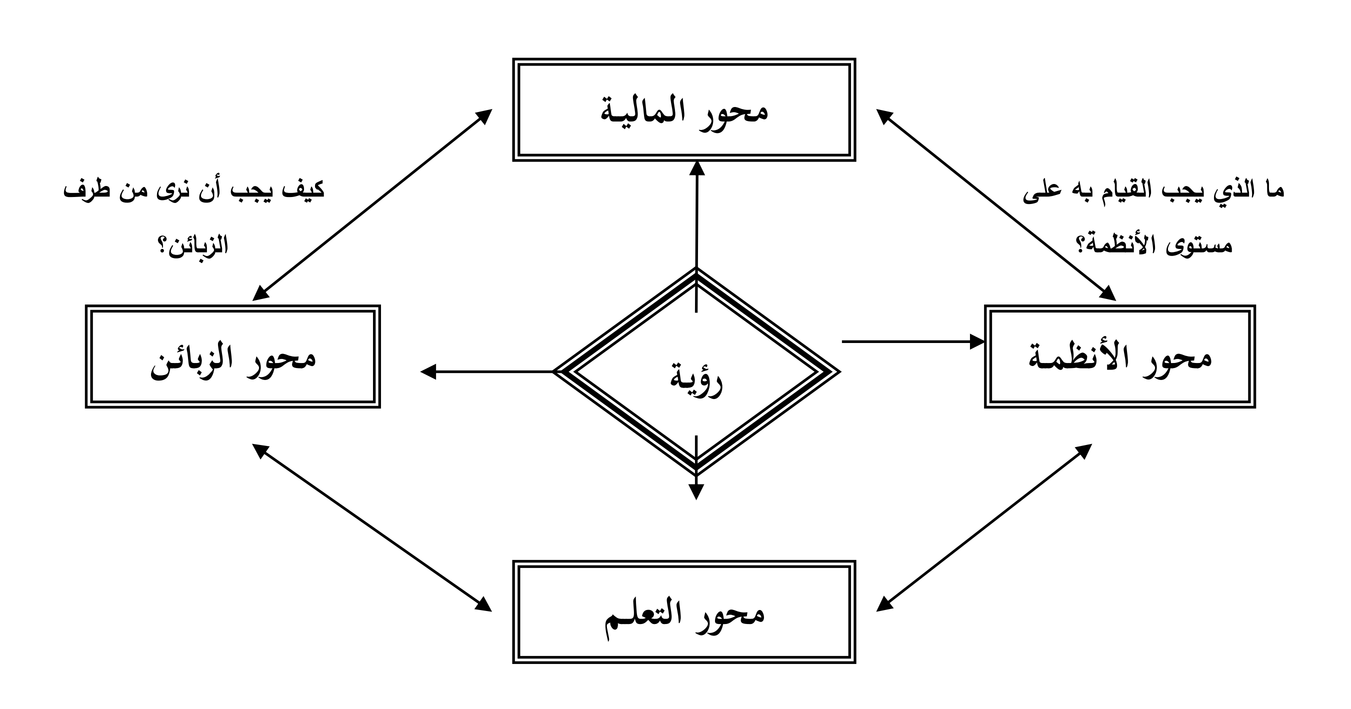
بفضل هذا التنسيق وهذا التوازن بين المحاور الأربعة، يمكن للمنظمة تحقيق أداء استثنائي وتنسيق فعال لاستراتيجيتها. عندما يتم استيفاء الإرشادات المالية، وتلبية احتياجات العملاء ومطالبهم، تكون الأنظمة الداخلية فعالة، ويتم تطوير قدرات التعلم والتطوير، يكون لدى المؤسسات القدرة على التحقق من صحتها . التميز والنجاح في سوقك. [٢].

(العسل ١عبد الرحمن العمري ، كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، ص. ١٨.

(العسل ٢عبد الرحمن العمري ، كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، ص. ١٨.

محاور القياس لجدول القياس المستقبلي

ما الذي يجب تأمينه للزبائن؟



على ماذا يجب أن يتمرن المستخدمون؟

المصدر :روبرت كابلان وديفيد نورتون – سأحصل على لوحة مستقبلية إذا كنت تبحث عنها –التوجه الاستراتيجي – أربعة نظائر ناجحة – إصدارات المنظمة .باريس؛ فرنسا؛ ١٩٩٨؛ ق٦٩ :

يخلق نموذج خريطة عمل التوازن الأهداف ولوحة بشكل تخطيطي ربما استخدمه مثل الأدوات يدير عمل تتكون الإستراتيجية من أربعة عناصر أماكن احترس تفويض السلطة وزن عمل وفهمها منذ قبل طاقم نهاية منذ أصدقاء الفائدة _

٢,٣ بطاقة التهديف المتوازن:

في لوحة القيادة يتم ترجمته بواسطة (١):

- التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات الأداء السابقة ومؤشرات الأداء المستقبلية.
- التوازن بين الأداء الداخلي و الخارجي.

٢,٤ ميزات بطاقة النتيجة المتوازنة:

هناك بعض الميز تتضمن بطاقة الأداء المتوازن لها فتجعلها أداة لها تكامل وفاعليه لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، فنجد كل من " روبرت كابلان وديفيد نورتون"، بعض المفاهيم عن هذه البطاقة كونها نوع من الاستجابه للضغوطات المتعلقة بالتنافس الزائد والذي يواجه المؤسسات وحاجتها إلى نظام أفضل لقياس وإدارة هذا الأداء، ونجد هذه السمات التي تتمايز بها هذه البطاقة هي نتائج متوازنة، وهي بعض السمات الأساسية فيما يلي[٢]:

(١) M Gray ، A. and Reimers، H. ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟ المجلة الدولية لإدارة الإنتاجية والأداء ، ٢٠١٤.

(القاضي عبد الرؤوف محمد زغلول ، باستخدام معيار الأداء المتوازن في إنشاء نموذج قياس رباعي لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي – الأصول الفكرية ، بحث مقدم في الندوة الثانية عشرة حول التطوير المحاسبي في المملكة العربية السعودية والمملكة ٢العربية السعودية ١). ٢٠١٠-٩ ، ص. ١٣.

❖ **أربع وجهات نظر**: تستند بطاقة الأداء المتوازن إلى أربع وجهات نظر رئيسية، وهي التوجه المالي وتوجه العلاقة لكل عميل. والجوانب الوظيفية لعمليات التعلم والنمو . يتم تحليل الأداء التنظيمي من خلال هذه المنظورات للحصول على صورة كاملة للأداء الاستراتيجي.

❖ **المكونات الرئيسية**: **المقياس** مقسم إلى خمسة التوجه من أي منظور ، بناءً على أي هدف استراتيجي ومؤشر وقيمة فرعية لها أهداف وخطوات إجرائية ومبادرات. من حيث القيم الفعلية لهذه المكونات، تم تحديد كل منظور لقياس وتقييم أداء المنظمة في جميع جوانب استراتيجيتها.

❖ **التوازن بين المؤشرات**: **يجمع** هذا النوع من المقاييس في جوانب المادة وغير المادة حتى يقوم بقياس تقدم تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهو يعتمد على مزيج من هذه المؤشرات للحصول على صورة كاملة تكون مشتملة على الجوانب التي لها كميات مادية للأداء.

❖ **الروابط السببية**: **يربط** المقياس المؤشرات الرئيسية والأهداف الفرعية الإستراتيجية بالروابط السببية. يتم تحديد للعلاقات السببية والنتائج بين هذه المؤشرات والأهداف حتى يتحقق توازن وتنسيق في الأداء للاستراتيجيات المتعلقة بها..

❖ **نظم المعلومات والبنية التحتية**: **تتطلب الإدارة المتوازنة أنظمة معلومات قوية** وبنية تحتية تكنولوجية تدعم جمع وتحليل معلومات الأداء الاستراتيجي. يسمح هذا النظام للمعلومات بالتدفق عموديا وأفقيا إلى صانعي القرار بالتزامن المتوافق معها.

❖ **الإدارة المستقلة**: هذا المعيار له وحدة من الإدارة الاستقلالية ضمن هيكلة التنظيم الخاضعة بشكل مباشر لإشراف المجال الإدارية. هذه الوحدة مسؤولة عن إدارة أداء الاستراتيجيات وربطها بالأداء التشغيلي للأعمال.

٢,٥ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن مهمة للمنظمات لعدة أسباب:[١]

- التوجه المستقبلي: إن هذه البطاقة لها دور في عمليات تركيز النظر للهدف والاستراتيجيات

---

(١) بيركنز ، م ، جراي. A.، Remmers & H. ماذا نعني ببطاقة الأداء المتوازن؟ المجلة الدولية لإدارة الإنتاجية والأداء ، ٢٠١٤

في المستقبل للمؤسسات، بدلاً من أن يتم التركيز على المقاييس المادية والتي لها اتعكاس للأداء السابق، وعليه فهي تقوم بالمساعدة على عملية ربط الاستراتيجيات الطويلة في مداها بالأنشطة القصيرة بمداها.

- بطاقة الأداء المتوازن تحليلاً شاملاً لأداء المؤسسة من مجموعة من أربعة وجهات نظر. عن طريق التحاليل السابقة، نجد أن المؤسسات تعمل على تحديد بعض الاتجاهات التي لابد من العمل على التطوير لها لتحقيق أهداف العملاء والأهداف المنظمة بشكل أحسن.
- التركيز على القيمة المضافة: تساعد بطاقة الأداء المتوازن على العمل بالتركيز في بعض الاتجاهات التي لها عوامل حرجة وتعمل على زيادة قيمة هذه المؤسسات للعملاء وأصحاب المصلحة. يركز على المؤشرات الغير مادية، كالقول بالرضا للعميل والجودة والسبل الابتكارية ويوجه الجهود نحو قيمة مضافة أكبر.
- المحاذاة والتكامل: تعمل بطاقة الأداء المتوازن على محاذاة وربط جميع جوانب الأداء الاستراتيجي. إنها رؤية مقطعية للأنشطة والأهداف والمبادرات التي تعمل بالتحقيق للاستراتيجيات العمومية للمنظمات.
- الاستقرار والمتابعة: من خلال بطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد منظور الاستراتيجيات وتحسين أداء المنظمة . يتم أيضًا تحديد مجموعة من الأهداف والمكافآت بناءً على معايير الأداء، مما يساعد على زيادة الاستقرار وتحقيق ما يرجى من النتائج.
- المعايير المتوازنة: تحافظ البطاقة القياسية على الجانب المالي، وهو ملخص لأداء كل عامل والقسم نفسه، مع التركيز على المجموعات. فنجد بعض المجموعات المترابطة من مقاييس التي تعمل على الترابط بين العميل والعملية الداخلية والموظف وأداء النظام بطريقة تساعد في التحقق من نجاح اللعبة ككل على المدى الطويل.

٢,٦ بطاقة الأداء المتوازن (طريقة حديثة لتقييم أداء المؤسسات) :

هذه البطاقة هي نوع مستحدث من السبل التقييمية لأداء المنظمات والغرض منها هو مساعدة المؤسسات على أن تقوم بالتحقيق لما هو مطلوب من التغيرات والتقدم نحو ما هو منشود من الشكل المستقبلي. يعد تقييم الأداء والقدرة على تحليله وقياسه مؤشرات مهمة لقدرة المنظمة على إدارة نفسها.

في بداية القرن العشرين، كان الهدف الرئيسي لتطوير الإدارة هو زيادة كفاءة الأعمال البشرية. أظهرت الدراسات المبكرة أن زيادة الإنتاجية ارتبطت بإضاءة أقوى في المصانع. لكن اتضح لاحقًا أن عوامل أخرى تؤثر أيضًا على الإنتاجية، لأنها عزت الزيادة في الإنتاجية إلى وجود تجارب لقياس الإنتاج والتحكم في العمل، مما أدى إلى تغيير في سلوك العمال تجاه زيادة الإنتاج مع إحساس بالسيطرة.

تم إنشاء بطاقة الأداء المتوازن للاستجابة لهذا التحدي وتوفير طريقة شاملة لقياس وتقييم أداء المنظمات. تستند بطاقة الأداء المتوازن إلى موازنة مؤشرات الأداء في أربع حالات وجهات النظر الأساسية: العلاقات المادية لكل عميل الدخل كل ما هو داخلي من العمليات التعليمية وجوانب النمو لها. تنقسم كل رؤية إلى مكونات رئيسية، وتكون شاملة لمجموعة من السبل الفرعية للاستراتيجيات الهادفة، والمؤشرات، والقيم المقبولة كأهداف، والخطوات الإجرائية، والمبادرات والقيم الفعلية.

فنجد البطاقة المشار لها في هذه الدراية من بين سبل الاتجاهات المادية وغيرها وتزيد من الاتساق والتنسيق في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. كما نجده يقوم ببيان اتجاهات الاستراتيجية لتحسين أداء كل موظف، وتقديم مجموعة من الأهداف، وإظهار الجانب المضلل من الاستراتيجيات، وربط المكافآت بمقاييس الأداء. تتطلب بطاقة الأداء المتوازن نظام معلومات متقدمًا يتيح تدفقًا سريعًا ودقيقًا للمعلومات، بالإضافة إلى وحدة إدارة مستقلة تساعد في مراقبة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وتحسينه. (١)

نحن نعلم أنه في القرن الماضي، وخاصة في الستينات والسبعينات والثمانيات، كان يركز على القياس المتقدم والتحسين الادائي عن طريق التحاليل للاتجاهات المادية ومؤشرات الدراسة هنا والنسب المالونسبة الأموال. ومع ذلك، فقد ثبت أن هذه التركيبات والأدلة المقارنة تستند إلى بيانات تاريخية، مما يعني أنها توفر صورة للأحداث فيما مضى دون أن يكون هناك سبيل للتعرف على الجانب المستقبلي بشكل تنبأي. يشبه البروفيسور روبرت كابلان هذا النوع من القياس بتوجيه السفينة والتركيز على مؤخرة السفينة بدلاً من القوس.

---

١ Kaplan، R، .S، Norton، DP and Rugelsjoen، B، Managing Alliance with Balanced Scorecard، Harvard Business Review، ٨٨ (١) ،٢٠١٠، ١١٤-١٢٠ .

في أوائل التسعينيات، ظهر شكل جديد من تقييم الأداء، يُعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن . في هذه الطريقة، يتم النظر في أداة خلق توازن بين نتائج البعد المالي والعوامل التي تسبب النمو والتنمية، وكذلك وجود سبيل للميزان بين كل هدف ليس طويل الأجل وما هو له طول في الأجل والتوازن بين تكتيكات العمل والاستراتيجيات.

في عام ١٩٩٦، قدم روبرت كابلان وديفيد نورتون نموذج لهذا النوع من البطاقات العاملة على التوازن للاداء، والذي كان قفزة إلى الأمام في تقييم الأداء. روبرت كابلان وديفيد نورتون كان رائدا في مجال إدارة الأداء وساهم بشكل واضح في العمل التكويري لهذه البطاقات والعمل عليها..

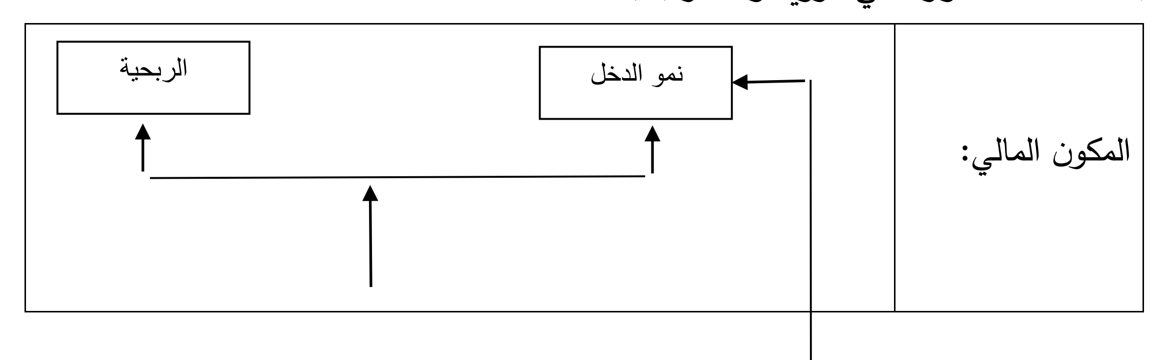
الهدف هنا الجديدة هو تقديم صورة كاملة لأداء المنظمة عن طريق موازنة بين كل مؤشر مادي وما هو ليس مادي والعمل على أن يركز على جانب عوامل لها أساسها للنجاح بشكل مستدام.

تنقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى عدة أبعاد رأسية:[1]

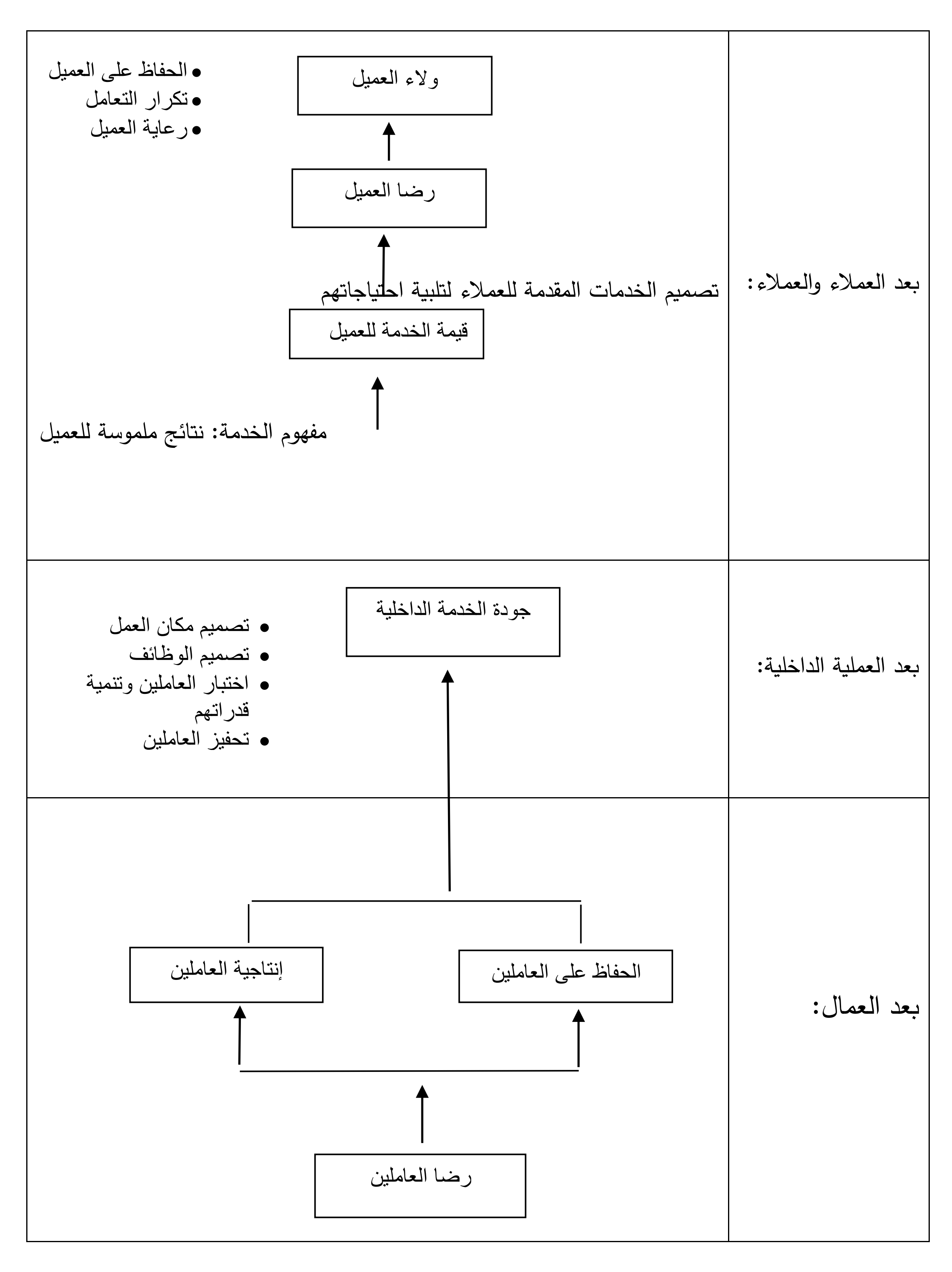
١. البعد المالي
٢. أبعاد العمليات الداخلية
٣. ثم العمال. _
٤. بعد العملاء هم العملاء.

تقييم الأداء هذه طريقة جديدة توفر آلية جديدة للتقييم المتوازن، لذا يجب أن يضمن تصميم بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقة مباشرة بين مجموعة الأهداف والأبعاد داخل المنظمة. يمكن التعبير عن هذه العلاقة من جميع جوانبها المختلفة من خلال أربعة أبعاد كما هو موضح في الشكل أدناه:

بطاقة الأداء المتوازن هي الرؤية والاستراتيجية



روبرت ١كابلان وديفيد نورتون .بطاقة الأداء المتوازن ، وتحويل الإستراتيجية إلى عمل. كلية هارفارد للأعمال ، ١٩٩٦.



يجب أن تكون هذه البطاقة لها ترابط بالرؤية الكاملة للمؤسسات والاستراتيجيات المتصلة بها. تصميم أنظمة الحوافز والترويج لتعكس مؤشرات الأداء المستخدمة في الخريطة. يمكن استخدام لوحة القيادة هذه لتقييم الأداء بناءً على المقاييس المادية مثل عائد الاستثمار والأرباح المعدلة وطرق نمو العائد وخفض التكلفة. يمكن أيضًا استخدام المقاييس المتعلقة بالعملاء مثل حصة السوق، والوصول إلى

عملاء جدد، والطرق المناسبة للاحتفاظ بجميع العملاء الحاليين، والفوائد للآخرين، ورضا العملاء . تستخدم هذه المعايير لتحديد الأولويات وتوجيه الجهود حتى يتم التوصل للهدف الإساسي للمنظمات وتحسين الأداء في المجالات الرئيسية (١) والمعايير التي تتعلق بالاتجاهات الداخلية لقياس فعالية وابتكار عمليات منتظمة. قد تشمل لهذه الجوانب الابتكارية في تصميم المنتج وتطويره، وطرق التصنيع، وتسويق المبيعات، وخدمة ما بعد البيع. تقييم أداء المنظمة في هذه المجالات من خلال إحداث تحسينات وابتكارات واستخدام عمليات فعالة تؤدي إلى أن يحقق كل هدف استراتيجي للمنظمات.

بالنسبة لمعايير كل موظف، فإنه يؤكد على أداء ورضا الموظفين. تشمل مجموعات من التدابير التي بها رضا الموظفين والاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية. يتم تقييم أداء المنظمة في هذه المجالات من خلال قياس رضا الموظفين عن بيئة العمل، والحفاظ على المهارات الأساسية، وزيادة إنتاجية الموظف. هذا الهدف هو زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

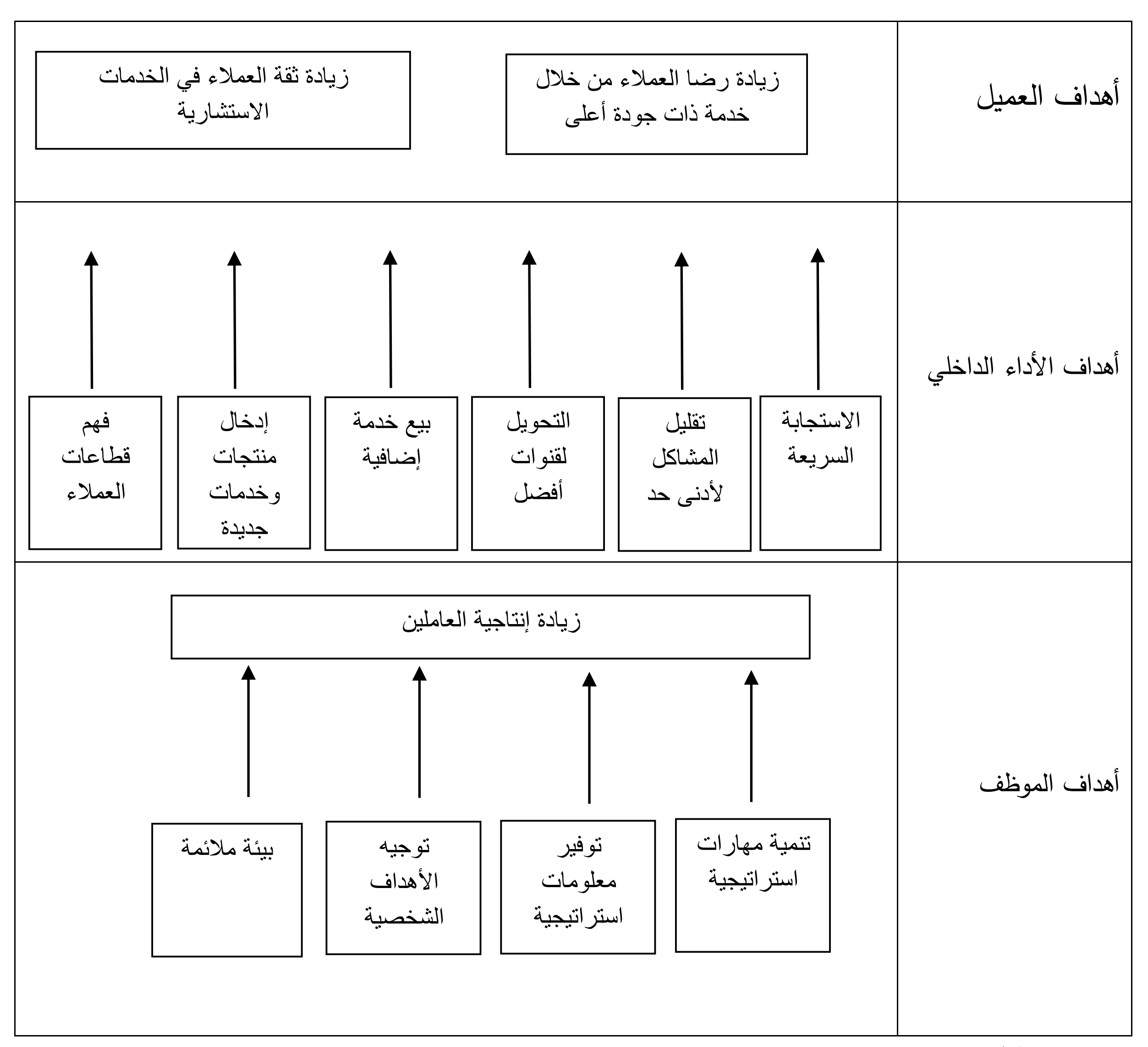
كابلان ونورتون فوت[٢] يظهر مثال على بطاقة ائتمان بنكية في الشكل أدناه:

بطاقة النقاط لأحد البنوك

الأهداف المالية	تحسين العائد ↔ توسيع مزيج العائد ↔ تحسين الكفاءة التشغيلية

(١) Norreklit، H.، Norreklit، L.، Mitchell، Bjørnenak and F، T.، The Enhanced Balanced Scorecard! مجلة إعادة الربط والمحاسبة والتغيير التنظيمي ٢٠١٩

٢كابلان ، آر إس ، ونورتون ، موانئ دبي (٢٠١٥). نجاح بطاقة الأداء المتوازن: سلسلة Norton Kaplan (٤ كتب). هارفارد بيزنس ريفيو و



فيما يلي[1] قائمة مفصلة بأهداف البنك ومعاييره المقدمة من Kaplan و Norton:

(١) كابلان ، آر إس ، ونورتون ، موانئ دبي (٢٠١٥). نجاح بطاقة الأداء المتوازن: سلسلة Norton Kaplan (٤ كتب). هارفارد بيزنس ريفيو و

٢,٧ بطاقة التهديف المتوازن:

	أهداف بسيطة	الأحجام
الأهداف المالية:	١. تحسين الأداء ٢. قم بتوسيع مزيج عملائك ٣. خفض التكاليف.	• عائد الاستثمار. • نمو المنتج • تطور تكلفة الودائع
أهداف العميل:	• زيادة رضا العملاء. • الرضا عن خدمة ما بعد البيع.	• زيادة حصتك في السوق. • ولاء المستهلك
أهداف الأداء الداخلي:	١. فهم العملاء ٢. إنشاء منتجات جديدة. ٣. تحويل العملاء إلى قنوات أرخص. ٤. تقليل المشاكل. ٥. استجابة سريعة	• الإيرادات من المنتجات الجديدة • معدل مبيعات المنتجات الجديدة / عدد العملاء الحاليين. • قم بتغيير تكوين قناة التوزيع • معدل خطأ الخدمة • معدل وقت الاستجابة
أهداف الموظف:	١. تنمية المهارات ٢. توفير المعلومات الاستراتيجية ٣. قيادة الأهداف الشخصية وربطها بالغرض الأساسي للبنك.	• رضاء الموظف • عاد من قبل الموظف

تعد هذه البطاقة أداة قوية للعمل في إدارة الاستراتيجيات المؤسسية ولها العديد من المزايا المهمة:

- توضيح الأهداف الإستراتيجية: تساعد هذه البطاقة على أن تحدد كل هدف استراتيجي وتعيينها بوضوح وإظهار العلاقة بين الأهداف المختلفة.
- محاذاة الهدف: تساعد بطاقة الأداء المتوازن في مواءمة أهداف الأعمال أمام كل عمل بالمؤسسات وتوجه الجميع نحو تحقيق رؤية مشتركة.
- ربط الأهداف بالحوافز: تساعد هذه البطاقة على الترابط لأهداف الشركة بنظام الحوافز، حيث يمكن كسب المكافآت والمساعدات المالية بناءً على تحقيق الأهداف المحددة.

- الرابط السببي: تربط بطاقة الأداء المتوازن عناصر مختلفة في نظام "الأسباب والتأثيرات" حيث يتم تحقيق كل عنصر من عناصر بطاقة الأداء ويؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- قيادة عملية التخطيط: يساعد وجود بطاقة أداء متوازنة في إنشاء خطة واضحة لتحقيق الأهداف، مما يساعد في وضع الميزانية لكل سنة ويزيد من القدرة على التنافس.
- المراقبة والتقييم المستمران: تعد بطاقة الأداء المتوازن جزءًا من العملية المستمرة لفهم وتطبيق ومتابعة وتتبع السبل الاستراتيجية لتنفيذها وتحقيق كل أهداف محددة. [١]

٢,٨ طريقة بطاقة النتيجة المتوازنة :

لضمان التنفيذ الناجح للبطاقة، ينبغي مراعاة بعض الجوانب، وهي:

التحليل التطويري للإستراتيجية: قبل صياغة الإستراتيجية، يجب إجراء عمليات تحليلية محددة وتحديد علاقة كل سبب بنتيجته في كل عنصر مختلف للخطة.

مراعاة البيئة: يجب مراعاة بيئة المنظمة وكل تغير يجري بها. يمكن نشر هذه الخرائط على نطاق معين كطريقة تجريبية ثم توسيعها تدريجياً.

مواكبة التطورات التكنولوجية: يجب مراعاة التطور التكنولوجي ودمجها في جوانب تقديم البطاقة، والعمل على الحلول التقنية المتكاملة بدلاً من الحل الفردي.

التركيز على المحتوى: قبل التركيز على المواصفات الفنية والتفاصيل الفنية، لابد من العمل على فهم المحتوى والمفهوم الاستراتيجي.

أخيرًا، يمكن القول أنه مع الاستخدام الصحيح لبطاقة الأداء المتوازن، يمكن دمج عوامل المورد المادي والسوق والعوامل التشغيلية والبشرية في إطار يساعد على تحقيق استراتيجيات محددة، وتتبع وتقييم أدائها وتطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة. [٢]:

٢,٩ أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها وفوائدها

(١) رومفو ، ن. (٢٠١١). لماذا فشل بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة المجلة الدولية للأعمال والإدارة ، ٦ (١١) ، ٣٩

(٢) Philbin SP (٢٠١١). تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة أكاديمية. قياس التميز في العمل

سعادة خريطة عمل كأداة موازنة فعال هو يتابع عمل وتلقي الأهداف، كما أنه يساعد هذه البطاقة سئل خطط وفقًا لذلك. والإشراف نمو في كلتا الحالتين مرن، مجموعة أو الأهداف الاستراتيجية الكل _ لبطاقة الأداء المتوازن مزايا وميزات تميزها عن الأنظمة التقليدية الأخرى.

٢,٩,١ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

الأهمية لهذه البطاقة يكمن في صياغة الخطط وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات تقييم ومراقبة الأداء ومعلومات دقيقة وشفافة لاتخاذ القرارات اللازمة والحفاظ على الأداء الفعال وتحقيق النمو والعمل على تحديد كل خطر يواجه الجانب المادي والإداري بناءً على نموذج معتمد ومهارات وتدريب المدراء البشريين. يمكن تلخيص أهميتها على النحو التالي [١]:

- ❖ أظهر المحرك الرئيسي لأهداف المنظمة للجانبالاستراتيجي والمتطلبات في الجانب التنافسي .
- ❖ يعطي صورة كاملة عن طبيعة إدارة الشركات المختلفة.
- ❖ قدم مؤشرات السبب والنتيجة لمديري مؤسستك.
- ❖ إمكانية متابعة النتائج المادية وغير المادية.
- ❖ ترجمة _

٢,٩,٢ مزايا بطاقة النقاط المتوازنة:

لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن [٢]: تقيم أداء المنظمة بطريقة شاملة ومتوازنة وتحاول تجنب جوانب القصور بالأنظمة التقييمية بشكلها التقليدي التي تميزها عن الأنظمة التقليدية الأخرى الموثوقة، من خلال ما يلي:

---

(١) جونزاليس DJ ، and Kitchen Jr GTM Holt ، BR Chabosky ، Padron Till (٢٠١٠). إدارة المعرفة ودرجات بطاقة الأداء المتوازن: دراسة أهمية التفسير والتعلم والتدويل ، المجلة البريطانية للإدارة ، ٢١ (٤) ، ٩٦٧-٩٨٢.
و

(٢) جونزاليس - بادرون ، DJ ، GTM and Kitchen Jr ، Hult ، BR ، Chabowski ، TL (٢٠١٠). إدارة المعرفة ودرجات بطاقة الأداء المتوازن: دراسة أهمية التفسير والتعلم والتدويل ، المجلة البريطانية للإدارة ، ٢١ (٤) ، ٩٦٧-٩٨٢.
و

أ. يخطط بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة يحول الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف عملية ملموسة وبين:

❖ المؤشرات الخارجية (المتعلقة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (المتعلقة بالعمليات الرئيسية والابتكار وتطوير الكفاءة) .

❖ مؤشرات النتائج (الأداء السابق) ومؤشرات لرصد محددات الأداء المستقبلي.

❖ مؤشرات كمية تعكس نتائج محددة ومؤشرات أداء نوعية.

ب. استيقظ أو استيقظ بطاقة التهديف المتوازن منظور عالمي ومتعدد الأبعاد للأداء يعتمد على المؤشرات المالية والكمية والنوعية من جهة والمؤشرات التاريخية والاستراتيجية من جهة أخرى.

ت. كن شجاعا بطاقة التهديف المتوازن عند تطوير برامج الاتصال والتدريب، على مستوى الاتصال، يتم تحديد الإستراتيجية من خلال صياغة مجموعة من الأهداف المفهومة والقابلة للقياس لجميع أعضاء المنظمة وتحفيز الجميع على الالتزام بها. فيما يتعلق بتدريب أعضاء المؤسسة على أساس المؤشرات والأنظمة الإدارية بطاقة التهديف المتوازن هذا يتيح تنفيذ الاستراتيجية.

ث. أنه ينتمي إليه بطاقة التهديف المتوازن ينصب التركيز على الأهداف والمؤشرات المادية، بينما تظهر المؤشرات غير المادية كأسباب للنتائج المالية.

ج. عمدا بطاقة التهديف المتوازن قدم مقاييس أساسية حتى لا تشتت انتباه المديرين وتركز على مقاييس محددة لتنفيذ الإستراتيجية. للتطوير والتوسع إدارة مع الصور أنه يحتوي على و واضح على العملية المنظمة _

ح. يشتمل هذا النموذج على أرصدة متعددة، منها: التوازن بين كل هدف له طول في المدى او عدمه، والتوازن بين الإجراءات المادية والغير مادية، للاتزان بين الإجراءات بالداخل والخارج.

خ. يتم تحويل كل استراتيجية تنظيمية لمعايير أداء بشكل متماسك، ويعمل على المساعدة في التنفيذ لإدارة لجانب الموارد البشرية بشكل فاعل وكفأ بالمنظمات عن طريق التقييم الأدائي لكل موظف والتطبيق لحوافز الاقتصاد.

تمكن المنظمة من إدارة احتياجات كل من له مصلحة من (المساهمين والعملاء والموظفين والعمليات التجارية).

٢,٣ الملامح الرئيسية لبطاقة النتائج المتوازنة:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة واسعة من الميزات، والتي تشمل:[١]

٢,٣,١ **العلاقات السببية:** يؤدي تحسين عمليات التعلم والنمو إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتحسين عمليات الإنتاج، وبالتالي إرضاء العملاء وتحسين النتيجة النهائية أو الأداء المالي في نهاية المطاف.

٢,٣,٢ **الغرض (متعدد الأبعاد):** تساعد الميزة متعددة الأبعاد أو متعددة الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن في تصور المؤسسات في أربعة أبعاد.

٢,٣,٣ **الخاصية المتوازنة:** تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على تكامل جميع المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة والتدابير غير المالية التي توفر رؤية واضحة لأسباب هذه النتائج، فضلاً عن التوازن بين التدابير قصيرة المدى التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والتدابير طويلة الأجل التي تقيس النتائج طويلة الأجل، وكذلك التوازن بين التدابير الداخلية والخارجية الهامة التي ليست كذلك. .

٢,٣,٤ **الميزة الدفاعية (نظام الحوافز والمكافآت):** بمعنى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يتم تطبيقه بنجاح وفاعلية إذا تم الجمع بين عملية استخدام البطاقة ونظام حوافز ومكافآت فعال، لأن المكافآت والحوافز تستند إلى التوافق بين جميع الأشخاص وأسرار تنفيذ البرامج كما يقصدها النظام . تحقيق أهداف المؤسسة.

٢,٣,٥ **محدودية جودة المعلومات:** بمعنى أن لوحة القيادة تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذه الظاهرة تستهلك الكثير من الطاقة التحليلية من صانع القرار.

(جبر إبراهيم الداود ، أ. أثر استخدام بطاقة النتائج المتوازنة في تقليل إدارة الأرباح – دراسة ميدانية – **المجلة الاقتصادية والإدارية للجامعة الإسلامية**، المجلد ٢١ ، العدد ٢ ، ٢٠١٢ ، ص: ١١٢).١

٢,٤ ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

لتطوير بطاقة الأداء المتوازن ونجاحها، يجب توفر العناصر التالية:

٢,٤,١ مكونات بطاقة الأداء المتوازن [١]:

أ- الرؤية: الرؤية هي مستقبل المنظمة وتشرح الموقف الذي تريد تحقيقه في المستقبل. إنه يوضح الاتجاه الذي تريد المنظمة أن تتحرك فيه ويضيء الصورة المطلوبة للمستقبل.

ب- الإستراتيجية: وتشمل الإجراءات والإجراءات العامة لفريق الإدارة لتحقيق الأهداف المرسومة. ويشمل خطط العمل والمبادرات والتحركات الاستراتيجية التي تنتهجها المنظمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية. تعكس الإستراتيجية كيف تخطط المنظمة للنجاح، والتفوق على السوق، واكتساب ميزة تنافسية.

٢,٤,٢ إظهار بطاقة النتيجة: تتضمن لوحة القيادة أربعة طرق عرض، أي العرض المالي وعرض العمليات الداخلية وعرض العملاء بالإضافة إلى عرض التعلم والنمو. يتضمن كل اقتراح المجالات التالية:

أ. **الأهداف:** حضور عرض السياسة وتحديد طرق تنفيذ السياسة المعتمدة. يتعلق الأمر بتحديد مستويات محددة وقابلة للقياس يجب تحقيقها لتحقيق الاستراتيجية.

ب : توقع الأداء المستقبلي والمساعدة في تحقيق الأهداف المحددة. هذه المعايير هي المعايير التي تدعم عملية تحقيق الأهداف وتقييم الأداء.

T : تحديد المستوى المطلوب للأداء المستقبلي. تحدد الأهداف مستوى الأداء المطلوب تحقيقه، مثل الوصول إلى نسبة معينة من رضا الموظفين.

١جابر ابراهيم توسكا م. **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقليل إدارة الأرباح – دراسة ميدانية – مجلة** جامعة الاقتصاد الإسلامي والإدارة ، المجلد ٢١ ، المجلد ٢ ، ٢٠١٢ ، ص: ١١٢.

السبب **والنتيجة:** تعكس العلاقات بين الأهداف المختلفة واتبع سلسلة من "الشروط" للانتقال من الهدف الأول إلى الهدف التالي وما إلى ذلك.

ج- **المبادرات:** وتشمل مجموعة من البرامج أو الأنشطة أو المشاريع التي تنفذها المنظمة لتحقيق أهداف وظيفية محددة. تدعم هذه المبادرات تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ إجراءات محددة مثل تحسين مشاركة الموظفين أو تنفيذ برامج الجودة الشاملة.

٢,٤,٣ بطاقة التهديف المتوازن:

- يعد التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية أمرًا ضروريًا لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، حيث يجب وضع أهداف محددة وقابلة للقياس للمساعدة في تحقيق الاستراتيجية.
- يجب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي حيث تكون جميع جوانب النموذج متكاملة وشاملة.
- يجب أن تستجيب للتغيرات البيئية والضغوط التي تواجهها المنظمات، مثل التغييرات في المنافسة وتوجه العملاء، ويجب أن تكون المعايير قادرة على التكيف مع هذه التحديات.
- يجب أن ندرك أنه لا يوجد حل واحد يصلح لجميع المنظمات، ولكن يجب تصميم بطاقة الأداء المتوازن لكل مؤسسة بناءً على عواملها الفريدة.
- يجب أن يتم دعم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن والموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، ويجب أن يكون الدعم واضحًا للجميع في المنظمة.
- يجب تحديد استراتيجية المنظمة وفهمها بوضوح كنقطة انطلاق لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن. تعكس المعايير المستخدمة تحقيق الأهداف المحددة وهي جزء من الاستراتيجية.
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمعايير المتعلقة بالخصائص الفريدة للمنظمة حتى لا تطغى على الإدارة بمعلومات تتجاوز قدرتها التحليلية.
- يجب أن يتم الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل في المؤسسة للمساعدة في تحديد التغييرات التي تحدث ولضمان توصيل المعلومات الصحيحة.

➢ يجب أن ندرك صعوبة القياس الكمي للأداء في جميع المقاييس وبالتالي يجب أن نفهم أن هناك مقاييس كمية ومقاييس نوعية لتقييم الأداء. (١):

٢,٥ طرق تقديم بطاقة الأداء المتوازن وخطوات الإعداد:

بعد مناقشة مكونات بطاقة الأداء المتوازن، سنناقش أهمية تحديد وجهات النظر والخطوات المتضمنة في إعدادها، لأن نجاح بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على جودة إعدادها.

٢,٥,١ زيارات بطاقة النتائج المتوازنة:

متوازن يشمل [٢]أربع وجهات نظر:

أ. **المنظور المالي: يجب أن تكون الأهداف المالية المشتركة** مرتبطة بالربح وقيمة المساهمين، وكذلك كيفية مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع المنظمات المنافسة الأخرى. هنا يتم تنفيذ جميع الاستراتيجيات والمبادرات لتحقيق الأهداف المالية.

ب. **مؤشرات الآفاق المالية:** وهي تتيح إمكانية تقييم الوضع المالي ومقارنته بفترات مختلفة، وأهمها ما يلي:

العائد على الاستثمار = النتيجة / الأموال المستثمرة

نسبة هامش الربح = **نسبة** ربح التشغيل / نسبة الإيرادات.

T. عرض العملاء: تركز فلسفة الإدارة الحديثة بشكل أكبر على رضا العملاء، ويعتبر الأداء الضعيف من هذا المنظور مؤشرًا رئيسيًا للانحدار المستقبلي، حتى لو كان الوضع المالي الحالي يبدو جيدًا. بفضل هذا المحور، يمكن للمدير تحديد قطاعات السوق المستهدفة

جابر ابراهيم الداود م. أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقليل إدارة الأرباح – دراسة ميدانية – مجلة الجامعة الإسلامية **الاقتصادية والإدارية** ١المجلد ٢١ ، العدد ٢ ، ٢٠١٣ ، ص. ١١٢.

(٢) إيفانوف ، سي آي وأفاسيلكاي ، س .(٢٠١٤)قياس أداء عمليات الابتكار: منظور إجرائي من بطاقة الأداء المتوازن العلوم الاجتماعية والسلوكية ، ١٠٩ ، ١١٩٠-١١٩٣. و

بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لهذه القطاعات. الغرض من هذا القسم هو تقييم عدة جوانب بما في ذلك:

- هل نجحت هذه الشركة في منافسة منافسيها؟
- كيف ينظر العملاء إلى المنظمة وهل هم راضون عن خدماتها؟

يتم قياس هذا الاحتمال من خلال حصة السوق وأرباح القطاع ومعدل العائد ورضا العملاء ومعدل الاحتفاظ بالعملاء.

ت. منظور العمليات الداخلية: ما هي العمليات التي نحتاجها للتميز ؟

يقصد به الأنشطة والعمليات الداخلية التي تميز المنظمة عن الآخرين وتلبي احتياجات العملاء وأهداف أصحابها. يمكن إنشاء العمليات الداخلية باستخدام:

- **دورة الإبداع** [١]:

بناءً على هذه الدورة، يتم تحديد حجم السوق الذي يستوعب المنتج أو الخدمة وجودة المستهلك. الإبداع هنا هو قدرة المنظمة وعملياتها الداخلية على مراعاة احتياجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة ومحسنة.

- **دورة العمل:**

يبدأ بتحديد التصميم المطلوب وطريقة التصنيع.

- **دائرة ما بعد البيع:**

يعتمد نشاط هذه المؤسسة على تحديد طبيعة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء بعد عملية العلاج وتعلم المؤسسة العملاء كيفية استخدام المنتجات المقدمة.

- **منظور التعليم والتنمية:**

هذا المنظور أساسي لجميع وجهات النظر السابقة والغرض منه هو تجديد وإدراك البنية التحتية التي يجب على المنظمة توفيرها وتحقيقها لتحسين الأداء وتحقيق نمو طويل الأجل، ويتم الحصول عليها من ثلاثة مصادر:

(١) إيفانوف ، سي آي وأفاسيلكاي ، س .(٢٠١٤)قياس أداء عمليات الابتكار: منظور إجرائي من بطاقة الأداء المتوازن العلوم الاجتماعية والسلوكية ، ١٠٩ ، ١١٩٠-١١٩٣. و

- **قدرة الموظفين: يدور النقاش** حول تقييم وتطوير قدرات الزملاء من خلال خلق جو تنظيمي وتقني إيجابي وكسب رضاهم.
- **قدرة نظم المعلومات:** يقصد بها وجود أنظمة معلومات قادرة على توفير ما هو مطلوب (معلومات العميل في الوقت المحدد وبجودة مناسبة) للعملاء .
- **التدابير التنظيمية (الدافع والتمكين والتكامل):** أي أن هناك تنسيقًا وتفاعلًا بين العمال ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية (أي أن الأهداف لا تتعارض مع الأهداف الفردية) .

مؤشرات التعليم والنمو هي:

- غائب _
- فرص الدعاية الداخلية

٢,٥,٢ خطوات منهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص بطاقة الأداء المتوازن في الخطوات التالية:١

أ. المؤسسة **ورسالتها:** الرؤية تعبر عن رغبات المؤسسة وأفكارها حول شكلها في المستقبل البعيد.

ب. **صياغة الاستراتيجيات والتعريف الدقيق للأهداف الاستراتيجية: تؤدي** عملية صياغة استراتيجية المنظمة إلى صياغة خطة مفصلة تصف الأنشطة التي يجب تنفيذها من حيث الأدوات والقيود لتحقيق هدف ثابت في وقت محدد.

ت. **تحديد عوامل النجاح الحاسمة وإعداد خطة استراتيجية:** تتضمن هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات المحددة إلى مناقشة ما هو مطلوب لنجاح الرؤية الاستراتيجية، بحيث يمكن للمؤسسة تحديد العوامل التي لها أكبر تأثير على النجاح في كل من الركائز الأربع لبطاقة الأداء المتوازن. نلاحظ أن Keys to Success تركز على التغييرات التي تحتاج المنظمة إلى إجرائها، وهي خطوة قبل تطوير خطط العمل، وتساعد في تحديد المقاييس الرئيسية (مثل تنمية القدرات وأداء الموظفين).

(١) Öztürk، E.، and Coskun، A. (٢٠١٤). نهج استراتيجي لإدارة الأداء في البنوك: بطاقة الأداء المتوازن. المحاسبة والبحوث المالية ، ٣ (٣) ، ١٥١-١٥٨. و

ث. **اختيار الإجراءات: بعد تحديد** عوامل النجاح المستخرجة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي قياسها.

ج. **تطوير الخطط التشغيلية:** ويعني عرض الأنشطة والإجراءات التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية، والتي تشمل تحديد الأهداف السنوية، وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتقوية البرامج، واختيار الأشخاص المسؤولين لتنفيذ الخطة التشغيلية، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها ومراقبة تنفيذها بشكل مناسب.

ح. **مراقبة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** لضمان سلامة برنامج بطاقة الأداء المتوازن، يجب مراقبته باستمرار للتأكد من أنه يؤدي وظيفته المطلوبة كأداة إدارة استراتيجية ديناميكية واستخدامه في العمليات اليومية للمنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية أمر ضروري.

الفصل الثالث

عنصر مهم

٣,١ التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم التمايز هو نتيجة تغيير الميزة النسبية، وهذا الفضل يعود أولاً إلى "تشامبرلين" ثم إلى "سالنيك" الذي يربط الميزة بالقدرة، ثم تم تطوير هذا المفهوم من قبل "تشاندلر" و "هوفر" اللذين يصفان الوظيفة كمركز واحد تطوره المنظمة مقابل جميع مواردها. تم اعتبار الميزة كهدف استراتيجي، أي كمتغير تابع غير مستخدم في الإستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار أن الأداء المتفوق مرتبط بمكون التمايز. (١)

٣,٢ تعريف العناصر الخاصة:

وفقًا للتطورات التاريخية، يبدو أنها ميزة تنافسية من الصعب تعريف وتنظيم مفهوم محدد له، لأن الخبراء يتفقون على أهمية العنصر المميز، لكنهم لا يتفقون على تعريف واحد له، وبالتالي فإننا ننظر إلى بعض التعريفات التي ذكرها الباحثون في مجال إدارة الأعمال :[٢]

- يعني عنصر التمايز أن المنظمة يمكن أن تتفوق في سوقها وتبرز عن منافسيها. (٣)
- ينشأ عنصر التمايز عندما تستطيع المنظمة اكتشاف طرق جديدة وأكثر كفاءة مقارنة بالطرق المستخدمة من قبل المنافسين، وينعكس ذلك في قدرتها على توفير قيمة وفوائد للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسون. (٤)

---

(١) نصيرة بن عبد الرحمن ، آليات تطوير الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة تحرير التجارة الخارجية ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة سعد دحلاب ، بليدة ، ٢٠٠٦ ، ص. ٥٩.

(٢) أوربانكوفا ، هـ. (٢٠١٣). اكتساب ميزة تنافسية من خلال الابتكار والمعرفة. مجلة التنافسية ، ٥ (١). و

(٣ م.بورتر ، التاريخ ، ص. ٣.٤٨

(٤) Su HC ،K Linderman ،Schroeder RJ ،van de van AH (٢٠١٤). دراسة حالة مقارنة للحفاظ على الجودة كميزة تنافسية مجلة إدارة العمليات، ٣٢ (٧-٨)، ٤٢٩-٤٤٥

- يعتمد عنصر التمايز على المهارات والتقنيات والموارد المميزة للمؤسسة التي تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات متفوقة وتفوق أداء منافسيها في نظر العملاء.
- [١] يستند التمايز إلى استراتيجية تنافسية فعالة بهدف اكتساب ميزة السوق والتفوق.
- ينطوي التمايز على إنشاء نظام فريد يمكن أن يقدم قيمة للعملاء بطريقة مميزة ومستدامة ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا يستطيع المنافسون تقليدها.
- يشير التمايز إلى قدرة المنظمة على العمل بشكل أكثر فعالية من حيث التكلفة أو بكفاءة من المنافسين والقدرة على توفير قيمة أكبر للعملاء بناءً على الاستخدام الفعال لمواردها وخبراتها.
- يشير التمايز إلى تمايز الأعمال عن المنافسين وقدرتها على تلبية احتياجات ومطالب العملاء وتقديم منتجات أو خدمات تفوق توقعاتهم.
- يعني تحقيق عنصر التميز تحقيق التميز المؤسسي في التسويق وجمع الأموال من خلال فهم احتياجات العملاء والاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء وتقديم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد.
- الغرض من عنصر التمايز هو خلق مكانة قوية للشركة وتمييزها عن منافسيها من خلال توفير قيمة فريدة للعملاء والتميز في مجالات النشاط التشغيلي.

٣,٣ الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية:

أحدهم على عنصر منفصل مثل هذا: [٢]

ميزة التكلفة الدنيا: إذا كان بإمكان المنظمة تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل من منافسيها.

تمايز المنتج أو الخدمة: تستخدم المؤسسة طرق التمايز التي تقدم من خلالها منتجات تختلف عن منافسيها والتي يعتقد عملاؤها أنها تستحق سعرًا تمايزًا أعلى .

٣,٤ موارد الحالة

---

(١) نصيرة بن عبد الرحمن ، آليات تطوير الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة تحرير التجارة الخارجية ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة سعد دحلاب ، بليدة ، ٢٠٠٦ ، ص. ٥٩.

(٢) كمال الدين عبد الغني مرسي ، هروباً من مصيدة العولمة ، مكتب الجامعة الحديثة ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ ، ص. ٦١.

الميزات والخصائص التي تميز الشركة عن منافسيها متغيرة ونسبية في طبيعتها وتؤثر على الأنشطة التي تقوم بها، مثل المنتجات أو الخدمات من أي نوع (أساسي وتكميلي)، وطرق الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية، إلخ. وأن هذا التفوق النسبي هو نتيجة عوامل متعددة أو مصادر مختلفة. يمكن العثور على العديد من المؤلفين الذين حددوا مصادره وبعضهم صنفه إلى ثلاثة مصادر [١٠] هم:

٣,٤,١ **التفكير الاستراتيجي:** عندما تعتمد المنظمة على استراتيجية تنافسية محددة بهدف التفوق على منافسيها من خلال اكتساب ميزة أو ميزة تنافسية.

٣,٤,٢ يعتبر **مصدراً لاكتساب المزايا التنافسية،** بحيث تمتلك الحكومة عوامل الإنتاج اللازمة للصناعة، والتي بدورها تمنحها مزايا تنافسية.

٣,٤,٣ **الموارد:** يتطلب تصور الإستراتيجية الموارد والمهارات اللازمة، لذا فإن وجود الموارد والمهارات اللازمة يضمن نجاح الإستراتيجية إلى حد كبير، ولكي يكتسب المورد قدرته على اكتساب ميزة تنافسية، هناك مجموعة من الشروط الخاصة التي يجب الوفاء بها [٢]:

أ. نادرة ويصعب تقليدها،

ب. لكي تستفيد المنظمة من الفرص وتتجنب التهديدات البيئية، يجب أن يكون لها قيمة.

هذه هي حالة جان جاك ليمبين، الذي اعتبر أن أصل عنصر التمييز داخلي أو خارجي . [٣]

- **عنصر خارجي مميز:** هو عنصر يقوم على السمات المميزة للمنتج ويظهر قيمته للمشتري إما بتقليل تكلفة الاستخدام أو بزيادة كفاءة الاستخدام.
- **عنصر التمايز الداخلي:** يعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في تكاليف الإنتاج أو إدارة المنتج أو إدارته، والتي تقدر المنتج بسعر تكلفة أقل من سعر المنافسين.

---

(١) المصدر السابق

(٢) فريد كورتيل ، موسوي زاهية ، البروفيسور خالد خديجة ، إدارة المعرفة الفعالة: مورد لتحقيق التنافسية في البيئة الاقتصادية الجديدة ، ورقة بحثية قدمت كجزء من المؤتمر العلمي الخامس ، جامعة الزيتونة ، الأردن حول اقتصاد المعرفة.

(٣) محسن أحمد الخضري ، صناعة الميزة التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٣ ، ص. ١١٦.

٣,٥ العناصر الأساسية للميزة التنافسية ومحدداتها

٣,٥,١ العناصر الأساسية للميزة التنافسية:

الركائز الأساسية للميزة التنافسية هي جزء من الركائز والأسس التي تقود المنظمة لاكتساب مزايا تنافسية:[١]

أ. التقليد: أبسط أشكال الدعم وأكثرها انتشارًا في المراحل الأولى من التطور الصناعي. أولاً: إنتاج منتجات شبيهة بالمنتجات الأجنبية المستوردة، ومن ثم خلق فائض في الإنتاج التصديري على أساس رخص ثمنه مقارنة بالمنتج الرئيسي، ثم بيعه بسعر تنافسي.

ب. القدرة التنموية: بعد معرفة جميع جوانب المنتجات المقلدة والحصول على آراء المستهلكين بشأنها، تجري المنظمة دراسات لتطويرها بالاعتماد على مراكز البحوث التنموية.

ت. القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب المزايا التنافسية، خاصة عندما تكون القدرة على الإبداع والابتكار عالية وتعرف المزايا بالمزايا المبتكرة ويلاحظها جميع المستهلكين.

٣,٥,٢ تعريف عوامل العنصر المميزة:

المكون التنظيمي من خلال متغيرين مهمين [٢]:

٣,٥,٢,١ – حجم العنصر المحدد:

يشير حجم مكون التمايز إلى قوة وحجم الميزة التي تتمتع بها المنظمة على منافسيها.
كلما كبرت الفجوة، زاد عدد المتنافسين الذين يحاولون التغلب عليها أو التنافس معها.
المنتج المتميز له دورة حياة تبدأ في مرحلة الشحن، حيث يكون فريدًا ولا يصنعه منافس.
المرحلة التالية هي مرحلة التبني، حيث يحاول المتنافسون تقليد هذه الميزة واستخدامها.
إذا تم تقليدها وتقليدها بشكل متكرر من قبل المنافسين، فقد تدخل الميزة في مرحلة الركود حيث تفقد تأثيرها وتفردها.

---

(١) المرجع نفسه ، ص. ١٥٧.

(٢) Distanont، .A، & Khongmalai، .O (٢٠١٨). دور الابتكار في خلق ميزة تنافسية ، مجلة كازارات للعلوم الاجتماعية. و

في نهاية المطاف، قد يتم الوصول إلى نقطة تحول حيث يجب على المنظمة إدخال تقنيات جديدة لتقليل التكاليف أو زيادة تمايز المنتجات لتظل قادرة على المنافسة.

٣,٥,٢,٢ – نطاق المسابقة:

يشير نطاق المنافسة إلى توسيع أنشطة وعمليات المنظمة من أجل الحصول على مزايا تنافسية. يمكن لمجموعة واسعة من الأنشطة تقليل التكاليف من خلال الاستفادة من وفورات الحجم والنشر التنظيمي.

من ناحية أخرى، يمكن أن يكتسب مجال محدود ميزة تنافسية من خلال التركيز على شريحة معينة من السوق وتقديم الخدمات بأقل تكلفة أو توفير منتج متميز يلبي احتياجات هذه المجموعة المستهدفة.

يعتمد اختيار المجال الصحيح على استراتيجية المنظمة ومواردها ومزاياها التنافسية. يجب تحقيق توازن بين الاستفادة من وفورات الحجم وتقديم خدمة أو منتج فريد لجمهور مستهدف محدد.

بشكل عام، يشير حجم المعاملة إلى القوة والتأثير الذي يمكن للمؤسسة تحقيقه في السوق، بينما يشير المقياس التنافسي إلى استراتيجية المنظمة لتحقيق التفوق من خلال تحديد نطاقها واتجاهها.

٣,٦ أسباب تطوير وتطوير مكون التمايز

للمنافسة، خلق مزايا تنافسية جديدة. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تطوير مزاياها التنافسية نذكر ما يلي ١:

٣,٦,١ خلق **فرص جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني، خدمة ما بعد البيع، إلخ) .**

٣,٦,٢ **ظهور أو تطور احتياجات جديدة للمستهلكين:** عندما يطور العملاء احتياجات جديدة لهم أو يعدلوا تفضيلاتهم، في هذه الحالة يكون هناك تغيير في عنصر التمايز أو تطوير وظيفة جديدة.

٣,٦,٣ **التغيير في تكاليف المدخلات:** إذا كان هناك تغيير كبير في تكاليف المدخلات مثل العمالة والمواد الخام والنقل، يتأثر العامل الإضافي. و اخرين

(محسن أحمد الخضري ، صناعة الميزة التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٠ ، ص ١١٦ ١).

٣,٦,٤ **التغييرات في القيود الحكومية:** تنعكس هذه التغييرات في طبيعة القيود الحكومية على مواصفات المنتج، وحماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول. الأسواق وغيرها

٣,٧ معايير قياس التنافسية ومعايير الحكم على جودة مكون التمايز

٣,٧,١ **معايير قياس التنافسية:** لقياس قدرتها التنافسية، تعتمد المؤسسة على معايير مختلفة: الربحية، ومعدل النمو، وتطور حصة الشركة في السوق المحلي أو الدولي. تعتمد القدرة التنافسية على قدرة المنظمة على تمييز نفسها عن المنافسين من حيث الجودة والسعر ووقت التسليم وخدمة ما بعد البيع. [١]

٣,٧,٢ **معايير الحكم على جودة منتجات الدرجة الأولى:** تتحدد **جودة وجودة العنصر المميز** بثلاثة عناصر : [٢]

- **مصدر الكائن:** يمكن فرز الكائن بدرجتين، وهي: مزايا منخفضة المستوى مثل تكاليف العمالة المنخفضة والمواد الخام التي يصعب تقليدها نسبيًا، والفوائد عالية المستوى مثل تمايز المنتجات والسمعة الطيبة.
- **عدد الموارد المفيدة التي تمتلكها المنظمة: إذا كان هناك العديد من الموارد المفيدة**، فمن الصعب على المنافس تقليدها جميعًا .
- **درجة التحسين المستمر وتطوير الميزات:** يجب على المنظمات إنشاء ميزات جديدة أو تطوير ميزة موجودة قبل تقليد أو تقليد المنافسين.

٣,٨ أهمية وجود أداة تمييز

إن وجود التمايز هو هدف استراتيجي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للبيئة الاقتصادية الحالية، لأن ميزته هي قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستهلك، بما في ذلك الجودة العالية والسعر المنخفض، ونتيجة لذلك، الاستثمار في مجموعة من الأصول المادية

---

(١) Allred، CR، Fawcett، SE، Wallin، C.، & Magnan، GM (٢٠١١). قابلية التشغيل البيني الديناميكي كمورد لعلم القرار مع ميزة تنافسية ، ٤٢ (١) ، ١٢٩-١٦١. و

(٢) Allred، CR، Fawcett، SE، Wallin، C.، & Magnan، GM (٢٠١١). قابلية التشغيل البيني الديناميكي كمورد لعلم القرار مع ميزة تنافسية ، ٤٢ (١) ، ١٢٩-١٦١.

والبشرية والتكنولوجية من أجل خلق قيمة تنافسية للعملاء وخلق قيمة تنافسية من العملاء. [(١)]

٣,٩ استراتيجيات تنافسية

الاستراتيجية التنافسية هي سبب تكوين العنصر المميز، لذلك يجب على كل منظمة تحديد واختيار استراتيجية تنافسية محددة لتحقيق هذا العنصر المميز، فما معنى الاستراتيجية التنافسية؟ كيف تتم صياغتها ؟ ما الخطأ

٣,٩,١ ما هي الاستراتيجية التنافسية؟

قبل مناقشة الإستراتيجية التنافسية، سنحاول تقديم مفهوم الإستراتيجية لتوضيح الإستراتيجية التنافسية.

٣,٩,١,١ إستراتيجية:

هناك تعريفات مختلفة للاستراتيجية، يمكن ذكر بعضها: حيث تُعرَّف الإستراتيجية () ٢بأنها "تحليل الوضع الحالي [٣]وتعديله إذا لزم الأمر، مع مراعاة مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما يُعرَّف () على أنه " ممثل للخطط والنماذج المستقبلية المستمدة من الماضي" أو "مجموعة فريدة من قيم العملاء المستمدة من عملية إنشاء منظمة" . عمل ".[٤]

من خلال هذه التعريفات، نستنتج أن الإستراتيجية تتضمن تحديد أهداف طويلة المدى وتخصيص الوسائل لتحقيق تلك الأهداف.

---

(١) Wagner III، JA، & Hollenbeck، JR (٢٠١٤). السلوك التنظيمي: خلق ميزة تنافسية

(٢) كومار ، إف وبانساري ، أ. (٢٠١٥). الميزة التنافسية من خلال مجلة التفاعل لأبحاث التسويق ، ٥٣ (٤) ، ٤٩٧-٥١٤. و

(٣) Barney، JB، & Hesterly، WS (٢٠١٠). الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية: المفاهيم (ص ٤٠٨). إنجليوود كليفس ، نيوجيرسي: برنتيس هول. و

(٤) كومار ، إف وبانساري ، أ. (٢٠١٥). الميزة التنافسية من خلال مجلة التفاعل لأبحاث التسويق ، ٥٣ (٤) ، ٤٩٧-٥١٤

٣,٩,١,٢ مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

الاستراتيجية التنافسية، نظرًا للأهمية الكبيرة للاستراتيجية التنافسية في مجال إدارة الأعمال، كانت وما زالت محط اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين.

استراتيجية تنافسية: "برنامج مصمم لمساعدة المؤسسات على التفوق في الأداء على منافسيها [١]." كما يتم تعريفها على النحو التالي: "مجموعة الإجراءات والأساليب [٢]التي تتبناها المنظمة بهدف جذب العملاء ومقاومة الضغط التنافسي وتحسين مكانتها من خلال القتال مع المنافسين، وتحقيق ذلك يعتبر عنصرًا مميزًا وخلق ميزة تنافسية. هم مقلد ودائم.

تُعرَّف الاستراتيجية التنافسية بأنها استراتيجية تتعلق بإنشاء والحفاظ على سمة مميزة للأعمال التجارية في السياق والقطاع الصناعي الذي تعمل فيه، والتي يمكن تحقيقها من خلال التركيز على قطاع صناعي معين أو منتجات أو خدمات أو ميزة سوقية محددة أو مستهلك معين .[٣]

٣,١٠ الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

كانت هناك العديد من الدراسات حول التمايز التي تؤكد على أهمية الاستراتيجية التنافسية ودور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الدور القيادي للمنظمة في حالة توفر جميع المكونات.

٣,١٠,١ ضع استراتيجية تنافسية

إن تطوير استراتيجية تنافسية هو في الأساس تطوير صيغة عامة تشرح كيف ستكون المنظمة قادرة على المنافسة، وما هي أهدافها، وما هي السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف. تتضمن عملية تطوير استراتيجية تنافسية أربعة عوامل رئيسية: [٤]أي:

نقاط القوة والضعف التنظيمية

– القيم الشخصية للقادة التنظيميين

---

(١) نبيل محمد مرسي ، تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ٢٠٠٥ ، ص. ٦٧.

(٢) Wagner III، JA، & Hollenbeck، JR (٢٠١٤). السلوك التنظيمي: خلق ميزة تنافسية

٣) Stone Tree: الإستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ، الجزائر ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ، ص. ٢١.

(٤) سيغالاس ، سي ، إيكونومو ، نائب وجورجيبولوس ، إن. (٢٠١٣). تجميع معايير الميزة التنافسية لمجلة الإدارة والاستراتيجية. و

الفرص والتهديدات

التوقعات الاجتماعية (ما يتوقعه المجتمع من المؤسسة ويتأثر بسياسة الحكومة والوعي الاجتماعي).

٣,١٠,٢ الإستراتيجية كأساس للميزة التنافسية

الاستراتيجية التنافسية هي مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق ميزة مستقرة ومستدامة على المنافسين. تتكون استراتيجية المنافسة من [١]ثلاثة مكونات رئيسية :

٣,١٠,٢,١ النهج التنافسي: يشمل استراتيجية المنتج، أي كيفية تصميم المنتجات والخدمات وتطويرها لتلبية احتياجات العملاء وتفوق أداء منتجات المنافسين. ويشمل أيضًا استراتيجية تحديد المواقع، والتي تتضمن تحديد موقع الشركة في السوق والوصول إلى العملاء المستهدفين. ويشمل أيضًا استراتيجية التسعير والتوزيع والإنتاج وعوامل أخرى.

٣,١٠,٢,٢ المجال التنافسي: يشمل اختيار المجال التنافسي جميع الأسواق والقطاعات التي تختارها الشركة للتنافس معها وتحديد المنافسين الضروريين في هذه الأسواق. يتطلب تحديد المشهد التنافسي فهماً كاملاً للسوق والتحليل التنافسي وتحديد الفرص والتحديات.

٣,١٠,٢,٣ أساس المنافسة: وتشمل نقاط القوة والمهارات في الشركة والتي هي أساس التمايز المستمر والأداء طويل الأمد. يمكن أن تشمل أصول الشركة ومهاراتها التكنولوجيا المتقدمة والمعرفة والخبرة والسمعة والعلامة التجارية القوية والقدرة على التكيف والابتكار والموارد المالية والبشرية.

تنفيذ [٢]استراتيجية خلق قيمة تنافسية بالمعيارين التاليين :

- عدم تنفيذ الإستراتيجية من قبل المنافسين: يجب أن تكون الإستراتيجية فريدة وغير متاحة للمنافسين الحاليين أو المحتملين. هذا يعني أن المنظمة يجب أن يكون لها عنصر تنافسي فريد يميزها ويمنحها ميزة على المنافسة.

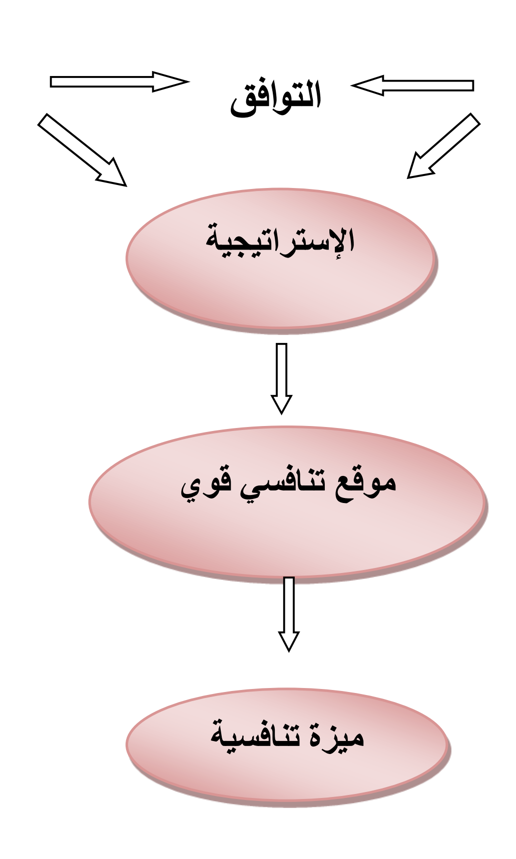
---

(٢) نفس الشيء. و

(٢) د. نبيل مرسي خليل مصدر سابق ص. ٨٤.

- عدم قدرة المنافسين على الحصول على نفس المزايا: يجب أن تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على عنصر التمايز هذا من خلال عدم قدرة المنافسين على الحصول على نفس المزايا أو عن طريق تقليل أهميتها. قد يكون هذا بسبب الموارد الفريدة للمؤسسة أو المعرفة الخاصة أو التكنولوجيا المتقدمة التي يصعب على المنافسين الحصول عليها.

الشكل: استراتيجية تنافسية كاستجابة للتمايز



مصدر:

Sigalas C، نائب رئيس Economo، Georgiopoulos NB (٢٠١٣). تجميع معايير الميزة التنافسية لمجلة الإدارة والاستراتيجية

٣,١١ مقدمة للاستراتيجيات التنافسية

السوق بشكل عام بالمنافسين والموردين والمستوى العام للسعر والجودة. بمجرد أن تحدد المنظمة منافسيها الرئيسيين، يجب عليها تطوير استراتيجية تنافسية. موقع يتيح له الحصول على سؤال في هذا السياق: ما هي البدائل الاستراتيجية التنافسية القابلة للتطبيق؟ ما هو الأفضل للمنظمة؟

٣,١١,١ الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر _

تتطلب الاستراتيجيات التنافسية العالمية التخطيط لتحديد الأهداف وتوقع المستقبل. من بين الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها عند التنافس مع المنظمات الأخرى، نميز استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز. هذه هي الاستراتيجيات التنافسية العامة الثلاث التي تقدمها Berth والتي تهدف إلى التفوق على المنافسين الآخرين في الصناعة.

٣,١١,١,١ استراتيجية احتواء التكلفة

بفضلها، حيث تتيح لها خفض أسعارها مقارنة بالمنافسين الآخرين وبالتالي الحصول على حصة أكبر في السوق. لتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة. [١]–

---

(١) M Delgado و Ketri C و MA Porter و S. Stern. (٢٠١٢). محددات التنافسية الوطنية (# ١٨٢٤٩w). المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية

٣,١١,١,١,١ مزايا وعيوب استراتيجية احتواء التكلفة:

تتمتع إستراتيجية احتواء التكلفة بالعديد من المزايا ومنها التكلفة المنخفضة والتي تتيح المنافسة والجودة وتقلل من المخاطر التي تعرض المؤسسة للانهيار والخسائر بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى ومنها [١]:

- المنافسة السعرية مع المنافسين: عندما تنتج المنظمة بتكلفة أقل، فمن الأفضل التنافس مع المنافسين الآخرين على السعر. يمكن أن تقدم منتجات أو خدمات منخفضة التكلفة تكون جذابة للمستهلكين.
- حصانة من العملاء الأقوياء: تتمتع المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل بحماية أفضل من العملاء الأقوياء الذين قد يحاولون خفض الأسعار. انخفاض التكاليف يؤدي إلى هوامش ربح أعلى وأسعار تنافسية.
- الحماية من الموردين الأقوياء: في بعض الحالات، قد تستفيد المنظمة التي تنتج بتكلفة أقل من دعم الموردين الأقوياء. قد تكون قادرًا على تثبيت الأسعار وتحقيق هوامش ربح لمواجهة الضغط من ارتفاع الأسعار للمدخلات الهامة.
- المركز التنافسي ضد المنافسين الجدد: المنظمة التي تنتج بتكلفة أقل ستكتسب وضعًا تنافسيًا جيدًا للغاية لأنها تستطيع خفض الأسعار ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد الذين يدخلون السوق.
- البدائل المنافسة: يمكن للشركة المنتجة بأقل تكلفة استخدام تخفيضات الأسعار كأداة للتنافس مع البدائل التي قد تكون أسعارها تنافسية.

لا توجد عيوب أو مخاطر [٢] يمكن أن تعطل أداء المؤسسات ومنها:

- نمو الأعمال البطيء: يؤدي استخدام هذه الاستراتيجية إلى معدلات نمو عالية، ولكن على المدى الطويل فقط.

---

(١) سيغالاس ، سي ، إيكونومو ، نائب وجورجيبولوس ، إن. (٢٠١٣). تجميع معايير الميزة التنافسية لمجلة الإدارة والاستراتيجية. و

(٢) M Delgado و Ketri C و MA Porter و S. Stern. (٢٠١٢). محددات التنافسية الوطنية (# ١٨٢٤٩w). المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية

- مشاكل التقليد: من بين المشاكل التي يخلقها المنافسون تقليد المنتج الحالي من خلال تحسين منتجاتهم دون زيادة سعر التكلفة ونتيجة لذلك بيع المنتج بأسعار تنافسية.
- صعوبة التكيف مع الظروف الجديدة: إن اتباع هذه الاستراتيجية ووفرة الإنتاج يتطلب بذل جهود في حجم الاستثمارات وسلاسل الإنتاج لاستيعاب التكاليف، مما يؤدي إلى العديد من المشاكل في التكيف مع الظروف الجديدة.
- اتباع نفس الإستراتيجية من قبل المنافسين: بما أن الأخير يجعل المنظمة تدخل في حرب أسعار مع منافسيها، فقد تخسر المنظمة الحرب، مما يؤدي إلى انخفاض في أدائها.
- تجاهل دور السعر والتكلفة في المنافسة: يمكن أن تؤثر هذه الإستراتيجية سلبًا على أداء المنظمات، خاصة في ظهور عوامل أخرى غير مهمة من حيث السعر أو التكلفة، مثل الجودة والتكنولوجيا.

٣,١١,١,٢ استراتيجية التمييز

استراتيجية التمايز هي استراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة تحت نفس العلامة التجارية كشيء فريد ومميز في الصناعة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تنفيذ استراتيجية التمايز من خلال: تصميم المنتج والجودة وخدمة العملاء وطرق التوزيع وشبكة الموزعين والأبعاد الأخرى. منظمة لديها القدرة على تبني استراتيجية التميز لتلبية احتياجات عملائها بطريقة لا يستطيع المنافسون تقليدها، مما يسمح لها بفرض أسعار عالية على منتجاتها. [١]

وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجية التميز تأتي بمجموعة من المزايا التي، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المواد، تزيد من مكانة المؤسسة من الناحية الأخلاقية والاقتصادية [٢]، ومنها:

- زيادة وعي العملاء باختلافات المنتج والتفوق على منتجات المنافسين.
- هذا المنتج له استخدامات مختلفة ومتوافق مع احتياجات المستهلكين.

(١) حريق خديجة ، استراتيجية تربوية في ظل إدارة الجودة العالمية لاكتساب ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، تخصص إداري ، تلمسان ، ص. ١٢٠–١٢٢.

(٢) حريق خديجة ، استراتيجية تربوية في ظل إدارة الجودة العالمية لاكتساب ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، تخصص إداري ، تلمسان ، ص. ١٢٠–١٢٢ .

- وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبنون استراتيجية تمييزية.

من المحتمل أن تؤثر استراتيجية التمايز بشكل مباشر على المنظمة لأن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج فريدًا بما يكفي لتبرير سعره المرتفع. عندما يحدث هذا، يمكن لاستراتيجية احتواء التكلفة تجاوز استراتيجية التمايز. هناك خطر آخر مرتبط باتباع هذه الاستراتيجية وهو أن المنافسين قد يجدون بسرعة طرقًا لتقليد السمات المميزة . لذلك، يجب على المنظمات أن تجد موارد عالية الجودة لا يستطيع المنافسون تقليدها في فترة زمنية قصيرة أو بتكلفة منخفضة.

٣,١١,١,٣استراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز هي تركيز المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات منخفضة التكلفة في قطاع معين من السوق. يتم ذلك [١]عن طريق استخدام وفورات الحجم وتقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع لاكتساب ميزة تنافسية على المنافسين . يتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين في تلك الصناعة المعينة وتقديم تجربة فريدة وقيمة مضافة.

يرجى ملاحظة أن استراتيجية التركيز يمكن أن تستند إلى خفض التكلفة أو التمايز، اعتمادًا على استراتيجية المنظمة واستهداف شريحة معينة من السوق. [٢]

المزايا التنافسية للمؤسسة التي تستخدم استراتيجية التركيز هي [٣]:

- تحمي المنظمة نفسها من خلال قدرتها على تقديم منتجات في فئة معينة عندما لا يستطيع منافسوها، مما يسمح للمؤسسة بتخفيف التغييرات في البيئة التنافسية ويمنح المنظمة درجة معينة من النفوذ على عملائها.

فريد النجار ، "المنافسة والترويج العملي" ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠١٩ ، ص. ١١١.
((٢ المرجع السابق ، الصفحة: ١١.
(٣) كورسين ، إيه ، وماكاروف ، واي (٢٠١٥). نظرية وممارسة الإدارة التنافسية. و

➢ تتيح خدمة شريحة صغيرة من السوق للشركة البقاء على مقربة من عملائها والاستجابة بسرعة لاحتياجاتهم المتنوعة.

من أهم المخاطر التي تواجهها استراتيجية التركيز القدرة على تقليدها، ويتم ذلك في الحالات التالية:[1]

➢ القدرة على تقليد عدد كبير من المنافسين الإستراتيجيين.
➢ تغيير تفضيلات المستهلك لميزات المنتج التي يريدها السوق ككل.

٣,١١,٢ شروط المنافسة:

تتنافس الشركات في قطاعات معينة من السوق، وبمرور الوقت، تختلف هذه الشركات في الحجم (كبير ومتوسط وصغير) والموارد والأهداف. كل هذا يؤدي إلى ظروف منافسة مختلفة. تتبنى المنظمات مجموعة من استراتيجيات التسويق التنافسية التي تعتمد على دور المنظمة ومكانتها في السوق المستهدفة (القادة). السوق والمنافسين وقادة السوق والشركات الفرعية والأسواق الصغيرة). () يعرض ٢الجدول أدناه أهم الإستراتيجيات الممكنة للتسويق التنافسي وفقًا للظروف التنافسية التي يمكن لهذه الأنواع المختلفة من المؤسسات استخدامها ووفقًا لحجم السوق .

استراتيجيات التسويق الممكنة بشروط تنافسية

استراتيجيات رائدة في السوق	استراتيجيات التحدي	إرفاق السياسات	استراتيجيات الشباب سوق
– التوسع في السوق. – حماية الحصة السوقية – زيادة حصتك في السوق.	– هجوم كامل من الأمام. – هجوم غير مباشر	–تتبع دقيق (مباشر). – التتبع عن بعد (غير مباشر)	– تعامل مع كل مستهلك على حدة. – تداول في السوق. – إنه يخدم العديد من قطاعات السوق الصغيرة.

المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص. ٢٨٤، ص. ٢٩٠.

(١) علا مراد ، إدارة المعرفة لخلق وتطوير ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، إدارة ، تلمسان ، ٢٠١٢/٢٠١١ ، ص. ١٩٦.
(٢)فيليب كوتلر ، إدارة التسويق ، ١٩٨٠، الطبعة الرابعة ، ص.٢٧٠ .

بالإضافة إلى ما سبق، تم تقديم العديد من الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية المختلفة في هذا المجال، وإستراتيجيات التسويق التنافسي لشركة Tracy هي واحدة منها. تقدم Wiersma (استراتيجية التميز التشغيلي، نهج المستهلك، قيادة المنتج) استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) التي تكمن في صميم أي استراتيجية تسويقية تتبعها أي منظمة.

٣,١٢ أهداف الإستراتيجية التنافسية

الاستراتيجية التنافسية هي خطة عمل شاملة ذات أهداف واضحة طويلة المدى وتساعد على تقليل التكاليف لتحقيق النمو والاستمرارية وتحقيق عنصر التفوق: الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية هو تحقيق عنصر التمايز من خلال اكتشاف واعتماد أساليب جديدة وأكثر فاعلية من الأساليب المستخدمة من قبل المنافسين. الابتكار والإبداع مطلوبان لتقديم منتجات أو خدمات فريدة ومميزة.
تحقيق الموقف المناسب في البيئة التنافسية: يعتمد تطوير استراتيجية تنافسية على تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وفهم طبيعتها ونطاقها. تساعد هذه الاستراتيجية على وضع المنظمة في البيئة التنافسية بطريقة تمكنها من التكيف مع التغييرات والاستفادة من الفرص الحالية وتجنب المخاطر والتهديدات.
وتجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجية التنافسية تهدف أيضًا إلى تحقيق أهداف أخرى، بما في ذلك زيادة الحصة السوقية وتحقيق الربحية المستدامة باستخدام أقساط التأمين التي تم الحصول عليها.

في الختام يمكن القول أنه لا توجد استراتيجية عمل مثالية، لأن كل من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من الفوائد وبدون مخاطر، الأمر الذي يتطلب من كل شركة توخي الحذر في تحديد الاستراتيجية المناسبة مع موقعها في الصناعة والأهداف والموارد وفرص السوق.

٣,١٣ شروط فعالية العنصر التمييزي

هذا تطوير إستراتيجية التنافسية هي مريح الإدارة المستدامة وريادة الأعمال والرمزية هذا مرتبط بعدة عوامل داخلية وخارجية. أيضا خريطة إستراتيجية هي إنه برنامج له آلية عمل للأنشطة اجتماعي اقتصادي منظمة (منظمة) وكل شيء الانقسامات و هذا الأهداف ل تحقيق الأهداف المعرف. الميزة التنافسية للحدث، أي إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، لها [1]الشروط التالية :

- **خاص:** هذا يعني إعطاء الأولوية للخصم.
- **المتانة: هذا يعني أنها يمكن أن** تدوم بمرور الوقت .
- **قابل للدفاع:** هذا يعني أنه من الصعب على المشارك التقليد أو الإلغاء.

٣,١٤ التفريق بين الأهمية

ن _ _ أهمية العنصر المميز وهي ميزة تميزها عن منافسيها من خلال تقديم مقترحات للمستفيدين وخلق مزايا محددة مثل الحافز لخفض التكاليف، لأنها تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال برنامج كامل وشفاف . تتجلى أهمية العنصر التفاضلي في الحالات التالية [2]:

- يمنح عنصر التمايز المنظمة ميزة كمية ونوعية على منافسيها. وهذا يسمح للشركة بتحقيق أداء أعلى واكتساب المزيد من الحصة السوقية والعملاء.
- تحقيق أداء استثنائي: يقود المؤسسة نحو التميز من حيث الأداء أو القيمة التي تقدمها للعملاء. تساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.
- التأثير الإيجابي على تصور العملاء: يساعد عنصر التمايز على تحسين إدراك العملاء ورضاهم، مما يزيد من المشاركة والولاء للمؤسسة ويشجعهم على الاستمرار في الاجتماع وتطوير التعاون.
- الاستمرارية والتجديد للعنصر المميز: يجب أن يكون العنصر المميز مستمرًا ومتجددًا حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على التغيير والتميز على المدى الطويل.

(سامية بوران ، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية ١الاقتصاد – تلامسن – ٢٠١٩ ، ص. ٥٦-٥٧.

(٢) بوران سامية ، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد – تلمسان – ٢٠١١ ، ص. ٥٦-٥٧.

- تنقل وديناميكية العمليات الداخلية: يعتمد عنصر التمايز على موارد المنظمة وقدراتها، مما يعطي ديناميكية وحيوية للعمليات الداخلية ويؤدي إلى التحسين المستمر والابتكار.

٣,١٥ ميزات العناصر الخاصة

تلخيص[١] خصائص العنصر المميز على النحو التالي :

- الاستمرارية والاستدامة: يجب أن يكون التمايز مستمرًا ومستدامًا على المدى الطويل، وليس فقط على المدى القصير. يجب على المنظمة الحفاظ على عنصر التمايز وتحسينه بمرور الوقت.
- نسبي: التمايز المتعلق بالتفوق النسبي على المنافسين أو المقارنات على مدى فترات زمنية مختلفة. لا يمكن فهم المزايا التنافسية في إطار مطلق، ولكن يتم تقييمها بناءً على السياق النسبي للمنافسة.
- الابتكار والتطوير: يجب أن يمتلك العنصر المميز القدرة على تجديد نفسه والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتعديل الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة.
- المرونة: يجب أن يكون عنصر التفاضل مرنًا وخاضعًا للتغيير. يجب أن تكون المنظمة قادرة بسهولة على استبدال ميزة تنافسية واحدة بميزة تنافسية أخرى بناءً على التغييرات في البيئة الخارجية أو تطوير الموارد والقدرات الداخلية.
- التوافق مع الأهداف والنتائج: يجب أن يكون عنصر التمايز متسقًا مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى القصير والطويل.

(أبو ١قحف عبدالسلام ، المنافسة وتغيير قواعد اللعبة ، دار العلماء ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص. ٢٥).

٣,١٦ أنواع محدد الشخصية

سيواجه نوعين أساسيين :١

٣,١٦,١ الميزة الأقل تكلفة

يمكن تلخيص التحكم في التكاليف الإضافية على النحو التالي:

- التحكم بالصوت: ويشمل ذلك توسيع خط الإنتاج، واكتساب طرق إنتاج جديدة، وتوسيع السوق لتحقيق أقل تكلفة. المعايير التي تؤثر على التكاليف تختلف حسب الأعمال والمنطقة.
- تتبع التعلم: يشير إلى الجهود المستمرة لتحسين التعلم وتحديد الأهداف وتطوير المهارات لتحقيق أقل تكلفة ممكنة.
- ضبط الروابط: ويتعلق بتحديد الروابط والصلات بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستغلالها لتحقيق أقل تكلفة.
- مراقبة التقويم: تتضمن مقارنة بين الإدخال الأولي في قسم النشاط والانتظار لفترة محددة. تختلف الفوائد والتكاليف في كل حالة.
- إجراءات الرقابة: وتشمل تطبيق وتقييم الإجراءات القائمة وإجراء التغييرات للحصول على أقل تكلفة.
- التحكم الشامل: يتضمن ذلك الجمع بين بعض الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية للاستفادة من القدرات المشتركة وتقليل التكاليف.
- الرقابة المحلية: تتعلق بمواقع النشاط وتحديد التوجه بينها والحصول على أقل التكاليف للعملاء والموردين.

تساعد هذه العناصر في تحقيق أقل ميزة من حيث التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التحكم الجيد في التكلفة واستغلال الفرص لتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة والتكلفة.

---

(١) زغضر أحمد ، المنافسة والمنافسة والبدائل الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، جامعة الجزيرة ، منشورات جرير ، ٢٠١٩ ، ص. ٢١.

٣,١٦,٢ ميزة التميز

يمكن تلخيص السمات المميزة للعنصر المميز في العوامل التالية [١]:

- ❖ المعايير المقدرة: ميزات وفعالية المنتجات والخدمات المقدمة، مثل جودة المنتج وخدمة ما بعد البيع الممتازة وتجربة العملاء الاستثنائية.
- ❖ الروابط: هذا هو الرابط بين أنشطة المنظمة أو الموردين وقنوات التوزيع. يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال بناء علاقات قوية ومثمرة مع شركاء سلسلة التوريد.
- ❖ الموقع: اختر موقعًا مناسبًا للعمليات ومراكز التوزيع التي ستسمح للمؤسسة بالتفوق في الوصول بسهولة إلى العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- ❖ التعلم: يشير إلى قدرة المنظمة على التعلم وتحسين أدائها من خلال اكتساب المعرفة وتطوير المهارات. يمكن أن يدعم التعلم المستمر التميز والابتكار في المنظمة.
- ❖ التوقيت: يشير إلى الوقت والنظام اللذين تبدأ بهما المنظمة في الانخراط في نشاط معين. إذا كانت المنظمة رائدة في مجالها أو تستخدم التكنولوجيا المتقدمة، فيمكنها تحقيق التميز.
- ❖ التكامل: يشير إلى تكامل وتكامل الأنشطة الجديدة لزيادة التنسيق وتحقيق التميز في المنظمة. يتم تحقيق مزيد من التمايز عندما يتم تنسيق الأنشطة المختلفة.
- ❖ الوصول: يمكن أن يؤثر الحجم الهائل للعمليات على قدرة المنظمة على التمييز، حيث يمكن أن يوفر النطاق الواسع مزايا في مجالات مثل التفوق التكنولوجي والقدرة على التفاوض مع الموردين.

تساعد هذه الخصائص في تحقيق التمايز المستدام للمؤسسة ومنحها مكانة فريدة في السوق من خلال توفير قيمة فريدة للعملاء وتفوق أداء المنافسين.

٣,١٧ الوصول إلى الموارد هو الأساس لإنشاء ميزة:

الوصول إلى الموارد هو أساس إنشاء الأصول التنظيمية. يتطلب تحقيق استراتيجية وأداء متفوقين على المنافسين توفير الموارد وتطويرها واستخدامها بكفاءة واستراتيجية.

---

(١) زغار أحمد ، المنافسة والمنافسة والبدائل الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، جامعة الجزيرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ٢٠١٨ ، ص. ٢١.

تشكل الموارد والمهارات رأس المال الأولي للمنظمة وتشمل الموارد المادية مثل المال والمعدات والمواد الخام والموارد البشرية مثل المهارات والمعرفة والخبرة والموارد التكنولوجية مثل التقنيات والأنظمة.

٣,١٧,١ ممتحن:

تشمل الموارد الملموسة: المواد الخام ومعدات الإنتاج والموارد المالية. نوضح أدناه كل واحد: [١]

اولا – المواد:

المواد الخام مهمة جدًا لأنها لها تأثير كبير على جودة المنتج. لذلك، من الضروري اختيار موردي المواد الخام والتفاوض معهم حول جودة المواد والسعر ووقت التسليم. وهذا يتطلب أن توفر المنظمة الشروط الصحيحة لتوريد المواد الخام، من التعريف الدقيق لطرق الشراء ومراقبة الجودة إلى عمليات التخزين. يجب أيضًا توفير قواعد الحماية والسلامة لمنع الحوادث والمخاطر.

ثانيا – معدات الانتاج:

تلعب معدات الإنتاج دورًا مهمًا في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية ذات قيمة مضافة. تعتمد المنظمة على معدات الإنتاج كأصل أساسي لتشغيل عملياتها. لذلك، يعد الإعداد والاستخدام المناسبين لهذه المعدات والتخطيط السليم لصيانتها أمرًا مهمًا للغاية لضمان فعاليتها واستدامتها على المدى الطويل.
من وجهة نظر محاسبية، يجب اختيار نموذج الملكية المناسب لمعدات الإنتاج بناءً على مستوى التطور التكنولوجي. يجب تسجيل معلومات المعدات بدقة على بطاقات خاصة تتضمن المعلومات الضرورية مثل الرمز والاسم وسنة الملكية والتكلفة والبائع ونوع الملكية. تُستخدم هذه المعلومات لتتبع الأداء واتخاذ قرارات بشأن استبدال المعدات أو صيانتها.

من خلال الإدارة الفعالة لمعدات الإنتاج بهذه الطريقة، فإنها تمكن الشركة من الوفاء بالتزاماتها تجاه الموردين والعملاء والشركاء التجاريين. وهذا يساعد على زيادة مصداقية المنظمة وبناء الثقة بين العملاء مما يميزها عن منافسيها.

(Urbankova، H. (٢٠١٣). اكتساب ميزة تنافسية من خلال الابتكار والمعرفة. مجلة التنافسية ، ٥١ (١).

ثالثا – <u>الموارد المالية</u>:

الموارد المالية ضرورية لنجاح المنظمات والسماح لها بتوسيع أو تحسين نطاق أنشطتها. يتم ذلك من خلال الاستثمارات الفعالة التي تساعد في تحقيق الأهداف المالية والتنافسية. لضمان سلامة المؤسسة المالية، يجب أن تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية لتقييم أدائها المالي بطريقة موضوعية وشفافة.

تثير الصحة المالية الجيدة اهتمام الوسطاء مثل البنوك والموردين والعملاء وتشجعهم على إقامة علاقات بناءة مع المؤسسة. هذا يسمح للمنظمة بتحسين وضعها التنافسي والنمو على المدى الطويل.

كما أن التمويل عامل حاسم للمساهمين الذين يسعون إلى زيادة قيمة أسهمهم وزيادة مالية الشركة. لكن المسؤولين التنفيذيين قد يواجهون ضغوطًا من المساهمين، مما يؤدي إلى التوتر بين الإدارة والمساهمين. ومع ذلك، يمكن العثور على حلول وسط تلبي احتياجات أصحاب المصلحة وتوفر فرص عمل مستدامة للإدارة، مما يسمح لهم بالتركيز على التحديات التنافسية وكيفية معالجتها.

ويوضح أهمية الموارد المالية ومعرفة كيفية اقتنائها واستخدامها وكيفية تحقيق التوازن بينها لتحقيق أداء متميز في مختلف الأنشطة. تلعب إدارة الموارد المالية دورًا حيويًا في نمو واستدامة المنظمة، لأن هذه الموارد تستخدم في معظم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

٣,١٧,٢ الموارد غير الملموسة:

الجودة هي مورد غير ملموس يلعب دورًا مهمًا في القدرة التنافسية للشركات. تحاول المنظمات تحقيق جودة عالية في منتجاتها أو خدماتها لتلبية توقعات المستهلكين واحتياجاتهم. الجودة تشمل ثلاثة المكونات الرئيسية [١]:

- ❖ الامتثال: يشير إلى درجة امتثال المنتج أو الخدمة لبعض المعايير والمواصفات المقبولة عمومًا. يتم قياس المطابقة عن طريق التحقق مما إذا كان المنتج يحتوي على الميزات المطلوبة والمواصفات القياسية.
- ❖ الاستجابة: تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلكين واحتياجاتهم.

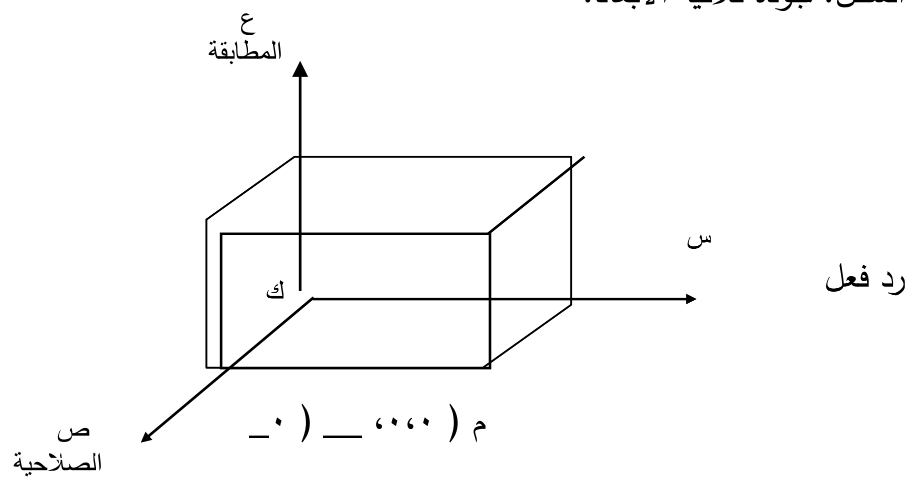
((١ منية محمد البكري ، إدارة الإنتاج والعمليات: مقدمة في النظم ، دار الجامعة ، ٢٠١٨ ، ص. ١١٠.

تُعد تلبية احتياجات المستهلك ورغباته جزءًا مهمًا من الجودة لأنه يساعد على إرضاء المستهلكين وزيادة رضاهم عن المنتج.

- ❖ المتانة: تشير إلى قدرة المنتج على الحفاظ على جودته وخصائصه بمرور الوقت. يجب أن يظل المنتج صالحًا وقادرًا على تلبية المعايير والمتطلبات طوال الاستخدام المقصود.

يمكن تمثيل جودة المنتج بنظام محور ثلاثي الأبعاد على النحو التالي:

الشكل: جودة ثلاثية الأبعاد.



مصدر:

NEVILLE، " ١٩٩٦ Pبخصوص الجودة "مراجعة الوزارة الفرنسية، مارس-أبريل-مايو، ص ٤٠

عندما تكون النقطة M (٠،٠، ٠) هي الجودة الصفرية وتمثل النقطة x) K، p، y) الجودة المطلوبة التي يجب أن يحققها منتج أو خدمة .

تؤثر جودة المنتج أو الخدمة السيئة على المنظمات، خاصة في المجالات التالية:

- ➢ خسارة العمل: قد تؤدي المنتجات أو الخدمات ذات الجودة الرديئة إلى فقدان السمعة وفقدانها. عادة ما تؤثر هذه النوعية الرديئة على سمعة [الشركة] وتدمر صورتها في أذهان المستهلكين ويمكن أن تؤدي إلى فقدان حصتها في السوق أو فقدان الأعمال.
- ➢ مع الجودة الرديئة، تقع المسؤولية المالية عن أي مخاطر إصابة أو حادث ينجم عن استخدام منتجات معينة، سواء كان ذلك بسبب التصميم أو البناء غير المناسبين، على

عاتق [المعهد].

- ➢ الإنتاجية: ترتبط الإنتاجية والجودة ارتباطًا وثيقًا ببعضهما البعض، ويُعتقد أنهما وجهان لعملة واحدة، فإن الحفاظ على الجودة وتحسينها والحفاظ عليها له تأثير إيجابي على الإنتاجية، كما تؤثر الجودة المماثلة على الإنتاجية والاهتمام بتحسين الجودة من خلال الاستخدام الأمثل لموارد الإنتاج. كان يعتقد أن الجودة العالية تؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض الإنتاجية، ولكن ثبت خطأ هذا الاعتقاد ويمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية لزيادة القدرة التنافسية للأعمال .
- ➢ التكاليف: ينتج عن الجودة الرديئة أنواع معينة من التكاليف لـ [الشركة]، بما في ذلك تكاليف الوحدة المعيبة، وتكاليف الاستنساخ، وتكاليف الفحص، وتكاليف الشحن، وتكاليف معالجة الشكاوى من العملاء غير الراضين، وتكاليف تقليل المنتجات منخفضة الجودة.

وإدراكًا منها لأهمية الجودة كسلاح استراتيجي لاكتساب مزايا تنافسية، فقد اعتمدت هذه المنظمة على مفهوم الجودة العالمية، وهو ما يعني السعي وراء الجودة في جميع أنحاء المنظمة، بدءًا من إجراءات السلامة وحتى تلبية احتياجات العملاء وخدمات ما بعد البيع. لم تعد الجودة تقليدًا، بل أصبحت ضرورة، خاصة في حالة الصادرات، لأن شهادة المعايير الدولية ضرورية لدخول السوق الدولية وكذلك التجارة المربحة مع الوكلاء. تساهم الجودة في عنصر التميز لأنها تخلق ثقافة الكمال في المنظمة وتبني ثقة العملاء في المؤسسة.

ثانيا – <u>التكنولوجيا:</u>

التكنولوجيا هي مورد غير ملموس يلعب دورًا مهمًا في إنشاء العنصر المحدد للمنظمات. تشير التكنولوجيا إلى استخدام المعرفة الفنية والأدوات والأساليب والتقنيات لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وابتكارًا.

لتلقي مقال مميز من خلال التكنولوجيا، يجب أن يتوفر ما يلي:

- ❖ فهم احتياجات التكنولوجيا: يجب على المنظمة فهم احتياجاتها التكنولوجية واختيار التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهدافها. وهذا يشمل تقييم المعرفة والمهارات المطلوبة وتحليل

الميزات والفوائد التي توفرها التكنولوجيا للمؤسسة.

- ❖ اعتماد التكنولوجيا الصحيحة: يجب اختيار وتنفيذ التكنولوجيا التي تلبي احتياجات المنظمة وتساعد على تحسين أدائها وزيادة كفاءتها. وهذا يتطلب تقييم الخيارات المتاحة وتحديد التقنية التي تقدم أفضل أداء وأفضل تكلفة.
- ❖ تطوير المعرفة التكنولوجية: يجب على المنظمة الاستثمار في تطوير المعرفة التكنولوجية للموظفين وتوفير التدريب والتعليم المستمر. من خلال استخدام التكنولوجيا بشكل فعال والاستفادة الكاملة من فوائدها، فهي تساعد في إنشاء فرق عمل ماهرة وخبيرة.
- ❖ دمج التكنولوجيا في العمليات: يجب دمج التكنولوجيا بسلاسة في جميع عمليات المؤسسة، بدءًا من تصميم المنتج وحتى تسليم العميل. وهذا يتطلب توفير البنية التحتية المناسبة وتنظيم العمليات ودمج الأنظمة والأدوات التقنية.
- ❖ الابتكار وتطوير التكنولوجيا: يجب أن تلتزم المنظمة بمتابعة الابتكار وتطوير التكنولوجيا. ويشمل ذلك مراقبة التطورات التكنولوجية والبحث والتطوير والاستثمار في التقنيات الجديدة التي تعمل على تحسين المنتجات والعمليات.

ثالثا – المعلومات :

تلعب المعلومات دورًا مهمًا في تمييز المنظمات. يتم استخدام المعلومات لفهم البيئة التنافسية والاستجابة لتحدياتها وفرصها. المعلومات هي مورد يمكن من خلاله استخراج الفوائد والمعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

هناك نوعان من المصادر الرئيسية للمعلومات:

المصدر الداخلي: يشمل المعلومات المنتجة في المنظمة نفسها. وتشمل المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية التي تعكس الأداء المالي للمؤسسة وتطوره بمرور الوقت. تتضمن هذه المعلومات أيضًا مستويات المبيعات، والمخزون، وأداء العمال، والإنتاجية، والتكنولوجيا المستخدمة، وما إلى ذلك. تساعد هذه المعلومات في تقييم أداء المنظمة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها واتخاذ القرارات الداخلية اللازمة.

المصدر الخارجي: يتضمن معلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة. وهذا يشمل حالة الأسواق، والمنافسين، والمنتجات الجديدة، والتقنيات الجديدة، وسلوك العملاء، والقوانين، والسياسات الحكومية، والبيانات الاقتصادية وبيانات المستهلك، إلخ. تساعد هذه المعلومات على فهم السوق وتوجيه استراتيجيات المنظمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

تكمن أهمية المعلومات في قدرتها على قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة والتكيف مع

التغييرات في البيئة التنافسية. من خلال تحليل المعلومات واستخراج النقاط والاتجاهات الرئيسية، يمكن للمؤسسة تحديد الفرص والتحديات واتخاذ الإجراءات اللازمة للبقاء قادرة على المنافسة والنجاح. تسمح هذه المعلومات أيضًا للمؤسسة بتتبع أدائها وقياس تقدمها واتخاذ إجراءات للتحسين المستمر.

رابعا – المعرفة:

المعرفة هي مجموعة من المعارف والمعلومات التقنية والعلمية التي تهم المنظمة. تعتمد هذه المؤسسة على المعرفة لفهم مجال نشاطها وتطويره وتحقيق عنصر التمايز. بالإضافة إلى المجلات العلمية والتقنية المتخصصة، هناك العديد من المصادر العلمية مثل الجامعات ودورات الدراسات العليا ومراكز البحوث.

تُستخدم المعرفة لاكتساب فهم عميق لتطورات الأعمال الحديثة وتحليلها وتطبيقها على العمليات والمنتجات. يمكن أن تكون المنظمة أيضًا منتجًا للمعرفة من خلال حل المشكلات التنظيمية أو تحسين العمليات وتطوير منتجات جديدة.

تساعد المعرفة على زيادة وتطوير القدرات الإبداعية للشركة بشكل مستمر. من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة والتعلم المستمر، يمكن للمؤسسة إنشاء مزايا تنافسية فريدة تميزها عن منافسيها. من خلال خلق المعرفة وتطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها والنجاح في سوق العمل.

لذلك، يتم تشجيع المؤسسات على بناء وتطوير قاعدة معرفية قوية والاستثمار في التعلم المستمر وتطوير الموظفين. من خلال الاستثمار في المعرفة والابتكار، يمكن للمنظمات الاستفادة من فرص النمو والتطور المستمر في بيئة الأعمال المتغيرة.

خامساً، تعلم أن تفعل:

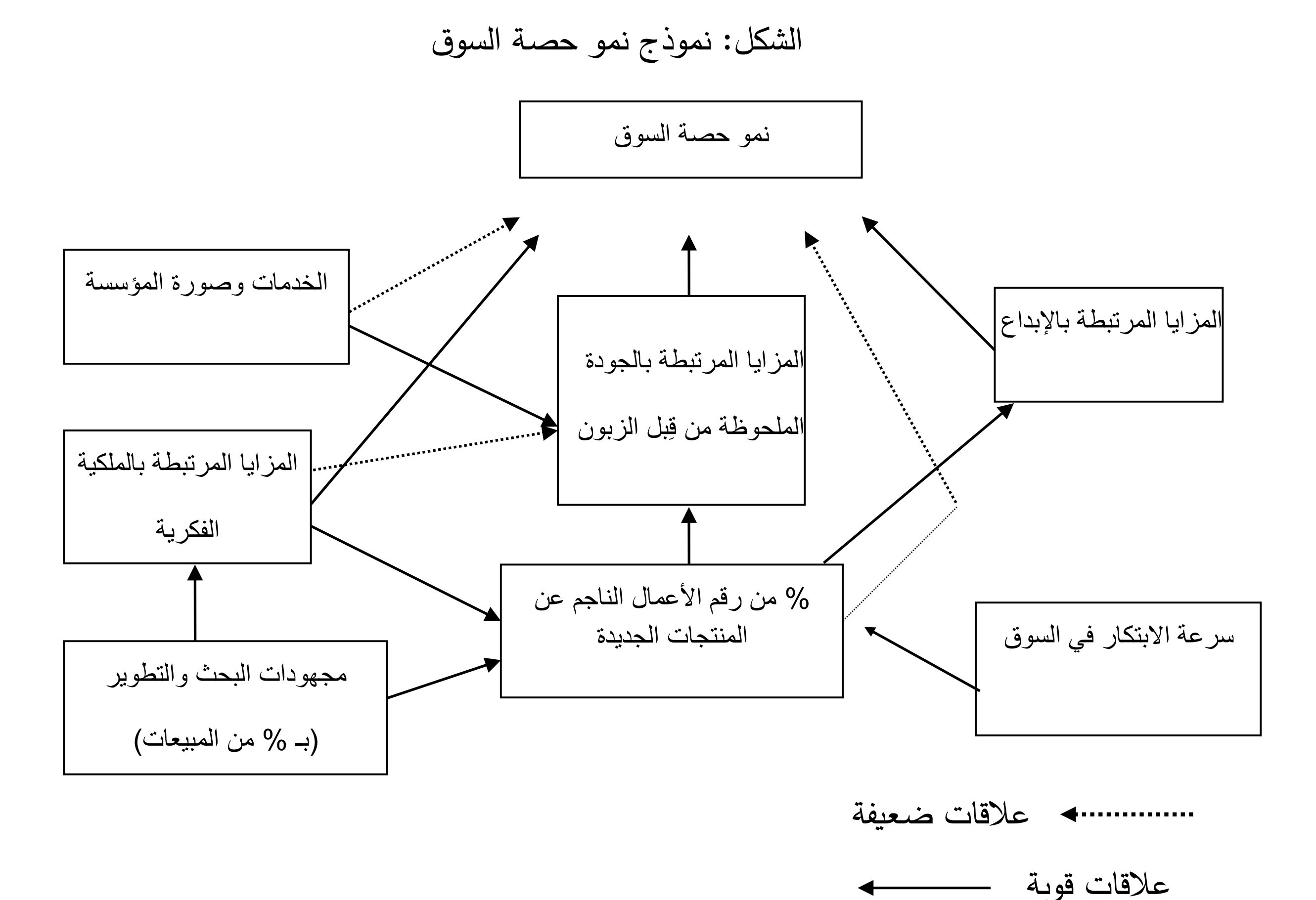
تشير المعرفة إلى درجة عالية من المهارة والخبرة في المجال الذي تعمل فيه المنظمة، سواء كان ذلك الإنتاج أو التنظيم أو التسويق. من خلال امتلاك المعرفة العملية والتكنولوجيا المتقدمة، يمكن للمؤسسة أن تكتسب مزايا تنافسية فريدة تميزها عن منافسيها. يتم اكتساب المعرفة العملية من خلال الخبرة والتدريب المستمر في المهارات الأساسية للمنظمة.

للاستفادة الكاملة من المعرفة، يجب تحديثها وتطويرها باستمرار. يجب على المنظمة التأكد من أن مهارات ومعارف موظفيها محدثة وتشجعهم على التعلم المستمر ومواكبة التطورات في مجال عملهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع السياسات والإجراءات داخل المنظمة لحماية المعرفة والتأكد من

عدم الكشف عنها أو استخدامها للمنافسة بشكل غير عادل داخل المنظمة.

أظهرت بعض الدراسات أهمية الموارد غير الملموسة في تحديد القدرة التنافسية الصناعية. تم تحليل البيانات المقدمة من PIMS(استبيان تحليل الأرباح والمبيعات) لإنشاء نموذج تحليلي يظهر ارتباطًا قويًا بين عوامل مثل نمو حصة السوق والجودة والملكية الفكرية والإبداع. توضح هذه الدراسة أن التركيز على فوائد الجودة والابتكار يمكن أن يؤدي إلى نمو مستدام وميزة تنافسية للمؤسسة.

الشكل: نموذج نمو حصة السوق



مصدر:

Bonfort _ Reference Management ١٩٩٨. الخرسانة :إتقان الرافعات الجديدة للميزة التنافسية، دانود، ص.٢١٦ .

٣,١٨ المهارات كأساس للميزة التنافسية:

الكفاءات هي أصول المنظمة. لأنه من ناحية تراكمية ومن ناحية أخرى يصعب على المنافسين تقليدها. يمكن تقسيم المهارات[1] إلى فئتين :

أولاً: <u>المهارات الفردية:</u>

(١) لولر الثالث ، إي (٢٠١٠). الموهبة: اجعل الناس ميزتك التنافسية. جون وايلي وأولاده

يوضح العلاقة بين الخصائص الفردية والمهارات المكتسبة لأداء مهام وظيفية محددة جيدًا " .
يمكن تقديم قائمة مرجعية بالمهارات الفردية وفقًا للجدول التالي:

الجدول: المهارات الفردية

إنسانًا جيدًا أمر مهم للغاية: القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي واتخاذ قرارات جيدة تحت الضغط، والقدرة على إنشاء أنظمة عمل معقدة وسلوك حل المشكلات المرن، والقدرة على العمل بفعالية مع الإدارة العليا لحل مشكلات تيسير الأعمال المعقدة.
٢) افعل ما يجب القيام به: المثابرة والتركيز في مواجهة العقبات، ومعرفة ما هو مطلوب، والمضي قدمًا، والقدرة على القيام بالأشياء بمفردك والاعتماد أيضًا على الآخرين عند الضرورة .
٣) التعلم السريع: التمكن السريع للمعرفة التقنية والتجارية الجديدة.

٤) لديه فكرة اتخاذ القرار : إنه يفضل التصرف بسرعة وبلا رحمة بدلاً من العمل ببطء وبدقة في عدد من المواقف التيسيرية.
٥) أفضل المتابعين: يراقب المتابعين بشكل فعال، ويمنحهم الكثير من الفرص لإظهار قدراتهم، وينصفهم.
٦) خلق البيئة المناسبة للنمو: يحدد عددًا من التحديات في خلق بيئة تحفز نموك المشترك.
٧) التعامل مع مشاكل المشتركين: كن حازمًا وعادلاً في التعامل مع المشتركين الذين لديهم مشاكل.
٨) الاستعداد للتعاون: يتم هذا العمل بسبب الاهتمام بعمل الآخرين.
٩) تعيين مساعدين مؤهلين: يختار الكفاءات ويضعهم في فريقه.
١٠) لديه علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيفية إنشاء والحفاظ على علاقات عمل مع مساعديه والفرق الخارجية، ويمكنه التفاوض وإدارة مشاكل العمل وفهم الآخرين. حيث لديه القدرة على الحصول على المساعدة منهم في العلاقات الطبيعية.
١١) إنساني وحساس: اهتم بالآخرين وفكر في احتياجاتهم.
١٢) يظهر الهدوء والعزم ويقبل الآراء المبنية على الحقائق ولا يلوم الآخرين على الأخطاء بشرط ألا

تكون الأخطاء جسيمة. لديه القدرة على الخروج من المواقف الصعبة.

(١٣التوازن بين العمل والحياة : ينسق أولويات عمله مع أولويات حياته الشخصية. لذلك لا تطرف.

١٤) يعرف نفسه: ينظر إلى نقاط قوته وضعفه، لأنه يريد تحسينها.

١٥) يشعر الناس بالرضا: يعامل الناس معاملة حسنة.

١٦) السلوك المرن: يمكن أن يكون له سلوكيات متناقضة، ويكون حازمًا وفي نفس الوقت مرنًا، وقيادة ودع الآخرين يقودون.

مصدر: لولر الثالث .(٢٠١٠) الموهبة: اجعل الناس ميزتك التنافسية. جون وايلي وأولاده

الأداء المتوقع منهم

ثانياً – <u>مهارات الفريق:</u>

هي المهارات التي تنتج عن التآزر والتداخل بين مجموعة من الأنشطة التنظيمية، حيث تسمح هذه المهارات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، لأنها لا تحل محل الموارد، ولكنها تسمح بتطويرها وتراكمها.

تسمى هذه المهارات أيضًا بالمهارات الأساسية. لأن بقاء المؤسسة وتطورها أو خروجها مرهون به. يجب أن تتمتع المهارات المفضلة بالخصائص التالية :

- يوفر الوصول إلى أنواع مختلفة من الأسواق.
- مساهمة كبيرة في قيمة المنتج النهائي كما يراها العميل.
- من الصعب تقليد المنافسين.

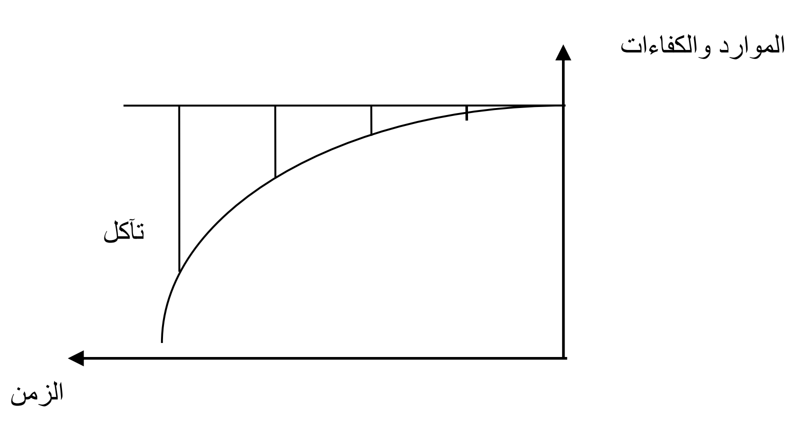
تلتزم المنظمة بتجديد كفاءاتها الأساسية وتحقيق التوازن بينها. نتيجة لذلك، يتم تطوير الأخير من خلال القدرات الديناميكية للشركة، ونتيجة لذلك، يتم تطوير الأخير على المدى الطويل . يمكن تقسيم هذه القدرات إلى أربع فئات، وهي:

- التعلم الذي يمكّن من تطوير المهارات الأساسية على أساس الخبرة التنظيمية.

- الإبداع الذي يستخدم المهارات الأساسية الحالية لخلق مهارات جديدة من خلال الجمع الذكي أو تطبيق المهارات.
- افحص العلاقات بين المهارات وكيف تتغير هذه العلاقات بمرور الوقت.
- الحفاظ على المهارات الأساسية التي يجب أن تبقى في المنشأة ومنع تدهورها.

في بعض الأحيان تتجاهل المنظمة الاستثمار في الموارد (*) والمهارات، لأنها تضمن أن النتائج ستكون إيجابية على المدى الطويل والقصير - إذا استمر هذا الوضع، فستصبح مواردها ومهاراتها عتيقة. لذلك، ينخفض المركز التنافسي للمنظمة لصالح المنافسين. يمكن إظهار محدودية الموارد والكفاءة في الشكل التالي:

الشكل: انخفاض الموارد والأداء.



مصدر:

لولر الثالث، إي (٢٠١٠). الموهبة: اجعل الناس ميزتك التنافسية. جون وايلي وأولاده

يوضح هذا الشكل شيخوخة الموارد والمهارات بمرور الوقت. يتم ذلك عن طريق ارتداء تدريجي. وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقًا بين استنفاد الموارد وتآكل الإنتاجية، حيث تنخفض الموارد عند استخدامها، بينما تفقد كفاءتها عند عدم استخدامها. لأن مصدرهم هو الناس، وإذا لم يسمحوا لهم بإظهار مهاراتهم وقدراتهم، فإن هذه المهارات والقدرات ستنخفض وتمنع إنتاج الآخرين.

(*) تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة.

ب) من أجل الحصول على ميزة تنافسية أقوى ؛ تتعمد المنظمة محو المهارات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة. هذا الغموض يسمى الغموض السببي . وهذا يعني أن هناك غموضًا أو عدم وضوح في علاقة السبب والنتيجة مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليد هذه المصطلحات والمصادر . لذلك، من الصعب تقليد عنصر الاستماع.

توفر القدرة على تقييم السبب الغامض للمصالح والموارد:

- إنه ضمني. هذا يعني أنه لا توجد رموز لعرضها.
- يعتمد تعقيدها على عدد العناصر وعدد التفاعلات بين هذه العناصر المشاركة في العملية أو إنشاء المهارات والموارد.
- حياته الخاصة

هذا البعد الأخير مهم للمهارات، حيث تم اقتراحه كقاعدة لتصنيف المهارات التي تهدف إلى تقييم قدرتها على خلق ميزة تنافسية أو مزايا عالية المستوى. ويظهر ذلك في الجدول أدناه:

الجدول: تصنيف الجدارة. سهل التحويل



	التحويل صعب
أوه	ضمني
يمكن التعبير عنه	لا يمكن التعبير عنها
يمكن تدريسها	لا يمكن تعلمه
يمكنك رؤيتهم في العمل	غير مرئي أثناء العملية
أساسي	عربة يدوية
مكون مستقل	عنصر النظام
سهل التحويل	التحويل صعب

مصدر: لولر الثالث، إي (٢٠١٠). الموهبة: اجعل الناس ميزتك التنافسية. جون وايلي وأولاده

تساعد الأبعاد الواردة في الجدول في تقييم درجة الحماية ضد محاولات الاحتيال. لذلك، فإن المهارات التي تمثل المصطلحات الموجودة على الجانب الأيسر من المقياس تكون أكثر غموضًا ويصعب تقليدها. لأن ما يسمى بالخبو هو عنصر مميز يمنع المنافس من فهم المصدر الرئيسي لهذه الميزة.

يتطلب نهج الموارد أن تتمكن المنظمة من إنشاء مزيج ذكي بين مواردها ومهاراتها المرئية وغير المرئية وتحقيق أنواع مختلفة من المزايا التنافسية التي تعتبر بطاقة فائزة في المنافسة.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية

٤,١ مقدمة

يناقش هذا الفصل دراسة ميدانية لتحليل تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على التمايز. أجريت هذه الدراسة في المصرف التجاري العراقي في بغداد. يتضمن هذا الفصل شرحًا للمنهجية المستخدمة في البحث والتي تشمل تصميم البحث وجمع البيانات والتحليل.

كانت أداة جمع البيانات عبارة عن استبيان وتم اختيار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة من البنك التجاري العراقي في بغداد. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومكون التمايز.

الغرض من هذا البحث هو تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على خصائص العمل المصرفي التجاري العراقي وفحص مدى صحة وموثوقية الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

توضح هذه الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتحسين الأداء التنظيمي وتساعد على تقوية العنصر المميز للمنظمة. يتم تقييم صلاحية أداة الدراسة من خلال تحليل الموثوقية ومعاييرها، وكذلك من خلال قياس موثوقية النتائج التي تم الحصول عليها.

تساعد هذه الدراسة الميدانية على فهم تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على التمايز وتوفر رؤى قيمة للبنك التجاري العراقي والمؤسسات الأخرى المهتمة بتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية في سوق العمل.

٤,٢ مناهج البحث العلمي :

يتضمن أسلوب البحث مجموعة من الأساليب المتوافقة مع أهداف البحث وتحقيق الهدف المنشود. يصف هذا البحث الظاهرة المدروسة وصفيًا ويشرح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بها. تستخدم الطريقة التحليلية أيضًا لتحليل بيانات البحث باستخدام الأساليب والتقنيات الإحصائية. تم الحصول على بيانات البحث باستخدام استبيان وزع على عينة البحث. يتم تحليل هذه البيانات للحصول على نتائج وتوصيات لتحقيق أهداف البحث.

باستخدام المنهج الوصفي، يتم وصف الظاهرة المدروسة بالتفصيل ودراسة المفاهيم المتعلقة بها. يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب التحليلية التي تستخدم الأساليب والأساليب الإحصائية لفحص العلاقات والتناقضات والاتجاهات في البيانات. يتم توزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث لجمع البيانات اللازمة.

الغرض من هذه الطريقة هو الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتحليل وقابلة للتفسير. من خلال تحليل البيانات، يتم استخلاص الاستنتاجات والتوصيات التي تدعم أهداف البحث وتوضح الظاهرة قيد الدراسة. يتم استخدام الأدوات الإحصائية والأساليب التحليلية لتفسير البيانات واستخراج النتائج النهائية، مما يزيد من فهمنا للموضوع قيد الدراسة واتجاه التوصيات المستقبلية.

٤,٣ الشركة والعينة المدروسة

وشمل المجتمع الإحصائي جميع العاملين في مصرف التجارة العراقي في بغداد. نظرًا لصعوبة العد الكامل لأفراد المجتمع، تم استخدام طريقة أخذ العينات لجمع البيانات المتعلقة بالبحث. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي أقسام البنك المختلفة. تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات بناءً على الإجراءات الوقائية الحالية وسهولة الاستخدام في جمع البيانات من خلال نشر رابط الاستبيان على الشبكات الاجتماعية للبنك.

ضمت عينة البحث ٢١٢ شخصاً أجابوا على الاستبيان.

تعتمد هذه الإجراءات على منهجية مهنية وبحثية لضمان جودة البيانات التي تم جمعها وتمثيلها للمجتمع الذي تسعى الدراسة لاستكشافه.

٤,٤ الإحصائيات المستخدمة في البحث

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات . تم استخدام الأساليب العلمية والبحثية المناسبة لتحقيق أهداف البحث. من بين الطرق التحليلية المستخدمة:

- ❖ معامل ألفا: يستخدم لقياس ثبات الاستبيان ويساعد على ضمان مصداقيته.
- ❖ النسبة والمتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي: تستخدم هذه المقاييس الإحصائية لوصف العينة المدروسة وتحليل البيانات الكمية المجمعة.
- ❖ معامل ارتباط بيرسون: يجعل من الممكن تحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة.
- ❖ معامل الانحدار البسيط: يساعد في تحليل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وفهم العلاقة بينهما.
- ❖ تُستخدم هذه الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تدعم أهدافًا وفرضيات بحثية محددة. يسمح استخدام البرنامج الإحصائي SPSS بالتنفيذ الدقيق والفعال لهذه العملية التحليلية.

٤,٥ أداة الدراسة

في هذا البحث تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات في دراسة ميدانية. تم تصميم هذا الاستبيان لتحقيق أهداف البحث وتحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الفروق. يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتعلق بالخصائص الفردية للعينة المدروسة مثل الجنس والعمر والدبلومة وسنوات الخبرة وأداء العمل. الغرض من هذه المعلومات هو وصف العينة وفهم سياق الدراسة.

يتعلق الجزء الثاني ببطاقة الأداء المتوازن ويتضمن أربعة أبعاد: البعد المالي، وبعد العميل، وبعد العملية الداخلية، وبعد التعلم والنمو. يحتوي هذا القسم على ٢٠ بيانًا تتعلق بكل بُعد ويطلب من المشاركين تقييم مستوى اتفاقهم مع هذه البيانات.

المحور الثالث: ويتعلق بعنصر القسمة ويتضمن ١٠ مصطلحات تتعلق بتقييم العنصر المتميز. للإجابة على هذه الاقتراحات، تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط والذي يتكون من:

موافق تمامًا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢) وغير موافق تمامًا (١) للإجابة على أسئلة البحث. باستخدام هذه الأداة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليل تأثير بطاقة الأداء المتوازن على مكون التمايز واستخلاص استنتاجات البحث ذات الصلة.

٤,٦ صلاحية أداة الدراسة:

حفاظاً على القيمة العلمية والبحثية وإمكانية الاستثمار في النتائج واستخدامها للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة المستخدمة، تم فحص الصلاحية الإنشائية والمركبة، وكانت النتائج على النحو التالي:

٤,٦,١ السلامة الهيكلية:

ولتحديد صدق بيانات الاستبانة تم توزيع الأداة على ٢٠ شخصاً من المجتمع المدروس وخارج العينة العملية. الغرض من هذه العملية هو تقييم التجانس الداخلي لأداة الدراسة. تم تنفيذ هذه العملية على أساس محورين رئيسيين:

- **المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن**

جدول رقم (١) معاملات الارتباط بين درجة كل جملة والنتيجة الكلية للمحور

فقرة	قيمة معامل الارتباط
الشؤون المالية	
الدخل الشخصي يكفي للبنك	٠,٦٨٩ **
الموارد والقدرات المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة	٠,٦٤١ **
هناك مراجعة للأداء المالي للبنك	٠,٦٤٤ **
يهتم هذا البنك بسداد جميع ديونه المطلوبة في الوقت المحدد	٠,٥٧٣ **
تكلفة المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة للعملاء واضحة	٠,٧٢٦ **

حجم العميل	
يتمثل جهد هذا البنك في تقديم خدمات عادلة للعملاء	٠,٧١٣ **
لقاء مع المسؤولين	٠,٦٦٥ **
يمكن للعملاء التواصل بسهولة مع البنك	٠,٧٣١ **
يسعى البنك في تقييم خدماته إلى معرفة رأي العملاء	٠,٧٩٢ **
سيتم الرد عليه بالاتصال به مباشرة	٠,٨٣٧ **
أبعاد العمليات الداخلية	
هذا البنك لديه تعليمات واضحة ومعتمدة للاستخدام	٠,٧٨٦ **
يتم تحديد نقاط القوة والضعف في البنك بعد فحص إجراءاته الداخلية	٠,٧٧٧ **
يخطط البنك للعمليات الإدارية والمالية هناك لتسهيل تنفيذ المهام	٠,٨٠٩ **
تطور إدارة البنك مفهوم الانضباط الذاتي للموظفين في أداء عملهم	٠,٧٠٣ **
هذا البنك لا يزال يطور خدماته	٠,٧٢٣ **
بعد التعلم والنمو	
تريد إدارة البنك تطوير المهارات والقدرات الحالية لموظفيها إلى المستوى المطلوب.	٠,٦٢٣ **
يقدم البنك برامج تدريبية مناسبة للموظفين	٠,٧٠٨ **
تلتزم إدارة البنك بالابتكار والإبداع	٠,٦٦٢ **
يخصص البنك سنويا ميزانية لتدريب الموظفين	٠,٧٠٢ **
تقوم إدارة البنك بإبلاغ الموظفين بجميع التغييرات والتطورات في القطاع المصرفي	٠,٦٧١ **

** مهم عند ٠,٠١

❖ **المحور الثاني: عنصر التفاضل**

جدول رقم (٢) لمعاملات الارتباط بين درجة كل جملة والنتيجة الإجمالية للمحور

فقرة	قيمة معامل الارتباط
يعتمد البنك على تقديم خدمات مصرفية محددة في مجالات محددة.	٠,٥٧٧ **
ينصب تركيز هذا البنك على أحدث التقنيات ووفقًا لاحتياجات العملاء.	٠,٥٨٢ **
إجراء تغييرات مستمرة لتطوير الخدمات والمنتجات المصرفية وفقًا لظروف السوق	٠,٥١٤ **
يميز هذا البنك نفسه عن البنوك النشطة الأخرى في القطاع المصرفي من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة	٠,٥٧٢ **
يهتم البنك بتقديم خدمات جديدة تلبي الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للعملاء	٠,٧٤٧ **
يريد هذا البنك تقديم منتجاته وخدماته المصرفية لعملائه بأسعار تنافسية.	٠,٥٦٢ **
يسعى هذا البنك إلى القيام بأعماله وخدماته بشكل أكثر دقة وفعالية وكفاءة من منافسيه.	٠,٧٥٤ **
يهتم هذا البنك بتقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	٠,٧١٧ **
يريد البنك إنشاء خدمات تساعده على المنافسة والبقاء في السوق.	٠,٦٩٠ **
يقدم هذا البنك عروض أو خدمات جديدة ومبتكرة لزيادة مبيعاته.	٠,٧٢٨ **

** مهم عند ٠,٠١

من خلال المحور الأول تبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع المصطلحات الواردة في الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يعني أن الأداة لها صلاحية بناءة وصالحة للأغراض البحثية، وبالطبع هذا السؤال مهم جدا لصحة النتائج العلمية في البحث.

٤,٦,٢ كن صادقًا مع نفسك:

معامل الصلاحية = √معامل الثبات

معامل صدق الاستبيان = √٠,٩٤١ = ٠,٩٧٠

من قيمة معامل الصدق في الاستبيان تبين أنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق ويمكن استخدامه في عينة الدراسة.

٤,٧ استقرار أداة الدراسة:

تم حسابها للتعبير عن محاور الاستبيان ومعامل ألفا لكورنباخ، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٣) معامل ثبات محاور الاستبانة

الأقران	معامل ألفا لكورنباخ	عدد الجمل
بطاقة التهديف المتوازن	٠,٩٣٧	٢٠
عنصر مهم	٠,٩٠٥	عشرة
المباراة كاملة	٠,٩٤١	٣٠

نرى أن قيمة معامل الاستقرار هي ألفا أكثر من ٠,٦ لكل محور من الاستبانة مما يؤكد صحة وملاءمة بيانات محور الاستبانة وثبات الأداة المستخدمة في البحث.

الفصل الخامس

إطار البرنامج

١- مقدمة

استبانة لتحديد خصائص عينة البحث وتحليل محاور البحث واختبار فروض البحث. من أجل تحقيق أهداف البحث والحصول على نتائج ومقترحات البحث، نتعامل مع الإطار العملي للبحث.

تحليل الاستبيان

٢- خصائص العينة المدروسة

❖ **الجنس:**

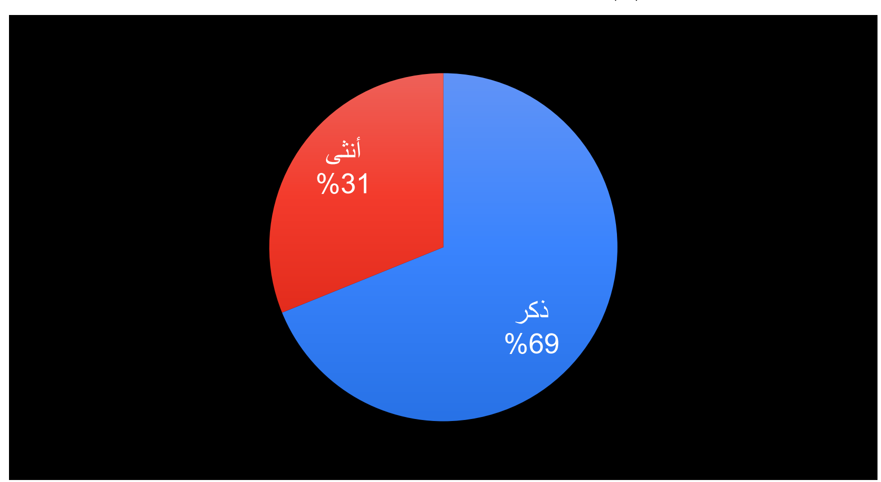
ضمت العينة المدروسة ١٤٦ رجلاً شكلوا ٦٨,٩٪ من مجموع العينة المدروسة و ٦٦ امرأة شكلوا ٣١,١٪ من مجموع العينة المدروسة.

جدول (٤) توزيع العينة المدروسة على أساس الجنس

م	الجنس	لا	بيئة ٪
١	ذكر	١٤٦	٦٨,٩
٢	المؤنث	٦٦	٣١,١
	المجموع	٢١٢	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

شكل (١) فصل العينة المدروسة على أساس الجنس



المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

❖ **الأعمار:**

تم تقسيم العينة المدروسة إلى ٤ مجموعات حسب الفئة العمرية وكان عدد العينات المدروسة أقل من ٣٠ شخص. وشكل ٥٣ شخصًا في الفئة العمرية ٢٥٪ من العينة المدروسة، بينما كان عدد

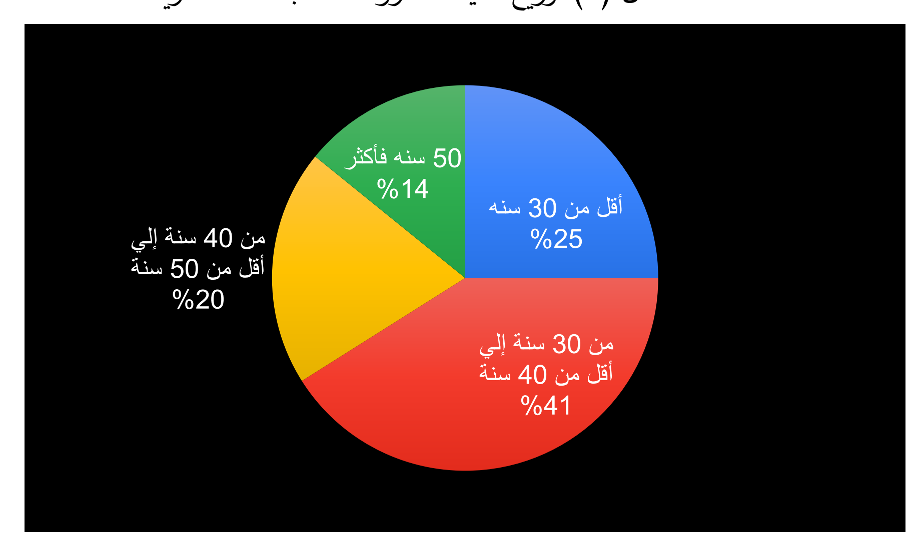
العينة المدروسة الذين تراوح نطاق أعمارهم من ٣٠ عامًا إلى أقل من ٤٠ عامًا ٨٧ شخصًا أي بنسبة ٤١٪، بينما كان عدد العينة المدروسة الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عامًا ٤٢ أو ١٩,٠ أو ١٩,٠ عامًا أو أكثر من ١٩,٥ عامًا . ٢ ٪ من العينة المدروسة.

جدول (٥): فصل العينة المدروسة حسب الفئة العمرية

م	الأعمار	لا	بيئة ٪
١	أقل من ٣٠ عاما	٥٣	٢٥
٢	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٧	٤١,٠
٣	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٤٢	١٩,٨
٤	٥٠ سنة فما فوق	٣٠	١٤,٢
	المجموع	٢١٢	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

شكل (٢) توزيع العينة المدروسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

❖ معرض

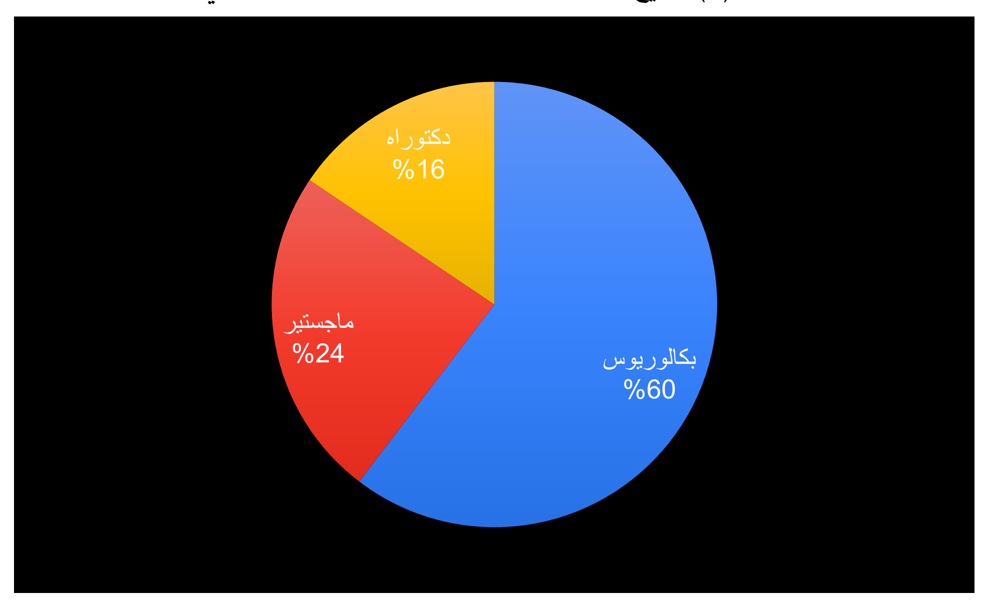
تم تقسيم العينة المدروسة إلى ٣ فئات حسب المؤهلات العلمية. بلغ عدد الطلاب الجامعيين ١٢٨ أو ٦٠,٤٪ من العينة المدروسة. بلغ عدد حملة الماجستير ٥١ بنسبة ٢٤,١ ٪ من عينة الدراسة.

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي

م	معرض	لا	بيئة ٪
١	درجة البكالريوس	١٢٨	٦٠,٤
٢	مساعدة محترمة	٥١	٢٤,١
٣	.P	٣٣	١٥,٦
المجموع		٢١٢	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

شكل (٣) توزيع العينة المدروسة على أساس المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

❖ عدد سنوات الخبرة المهنية

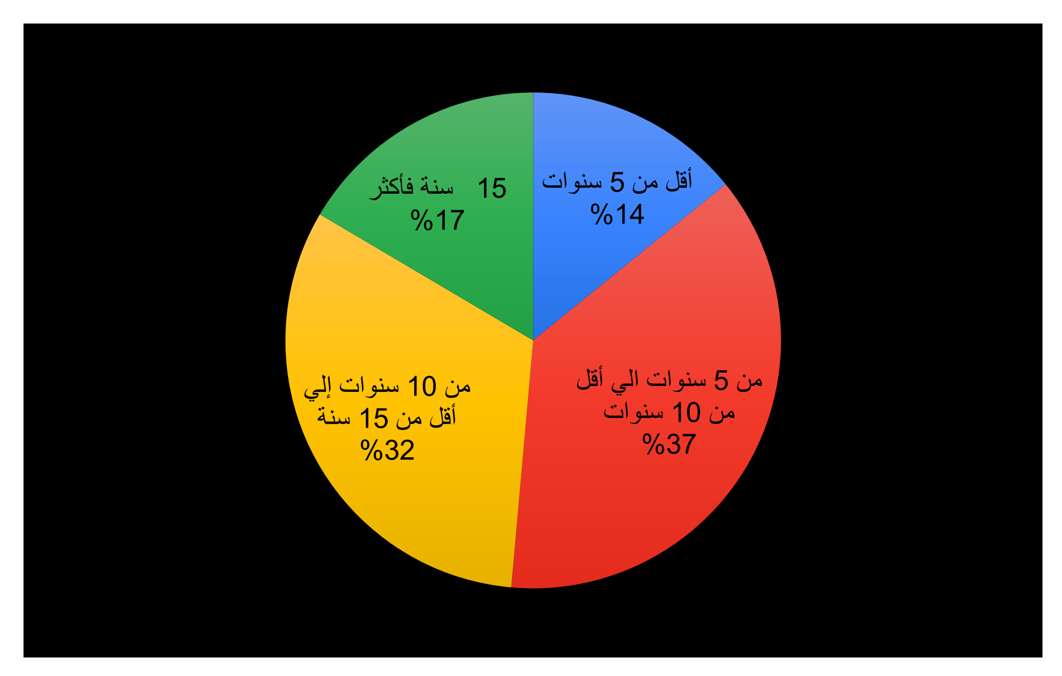
تم تقسيم العينة المدروسة إلى أربع فئات حسب عدد سنوات الخبرة العملية. بلغ عدد الأفراد في عينة الدراسة ممن لديهم خبرة عملية أقل من ٥ سنوات ٣٠ شخصًا، أي ما يعادل ١٤,٢٪ من عينة الدراسة. في حين بلغ عدد العينات المدروسة الذين تراوحت خبرتهم العملية من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ٧٩ شخصًا بنسبة ٣٧,٣٪، بينما بلغ عدد العينات المدروسة الذين تقل خبرتهم العملية عن سنة أو ٦٪ ٦٪. في ٥ سنوات، بلغ عدد العينات المدروسة ذات الخبرة المهنية ١٥ سنة فأكثر ٣٥ شخصًا أو ١٦,٥ ٪ من العينة المدروسة.

جدول (٧) توزيع العينة المدروسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية

م	عدد سنوات الخبرة المهنية	لا	بيئة ٪
١	أقل من ٥ سنوات	٣٠	١٤,٢
٢	من ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات	٧٩	٣٧,٣
٣	من ١٠ سنوات الى اقل من ١٥ سنة	٦٨	٣٢,١
٤	١٥ سنة أو أكثر	٣٥	١٦,٥
	المجموع	٢١٢	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

شكل (٤) توزيع العينة المدروسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

❖ التوظيف _

وبناءً على المسمى الوظيفي تم تقسيمه إلى ٤ فئات، فقد كان للعينة المدروسة المسمى الوظيفي (موظف) من ١١٩ شخصًا أي ٥٦,١٪ من العينة المدروسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة مع المسمى الوظيفي (المجموعة الرئيسية) ٤٩، أي ما يعادل ٢٣,١٪. شملت عينة البحث ٣ أفراد. ٣٣ شخصًا أو ١٥,٦٪ من العينة المدروسة لديهم المسمى الوظيفي (المدير)، ١١ شخصًا أو ٥,٢٪ من العينة المدروسة .

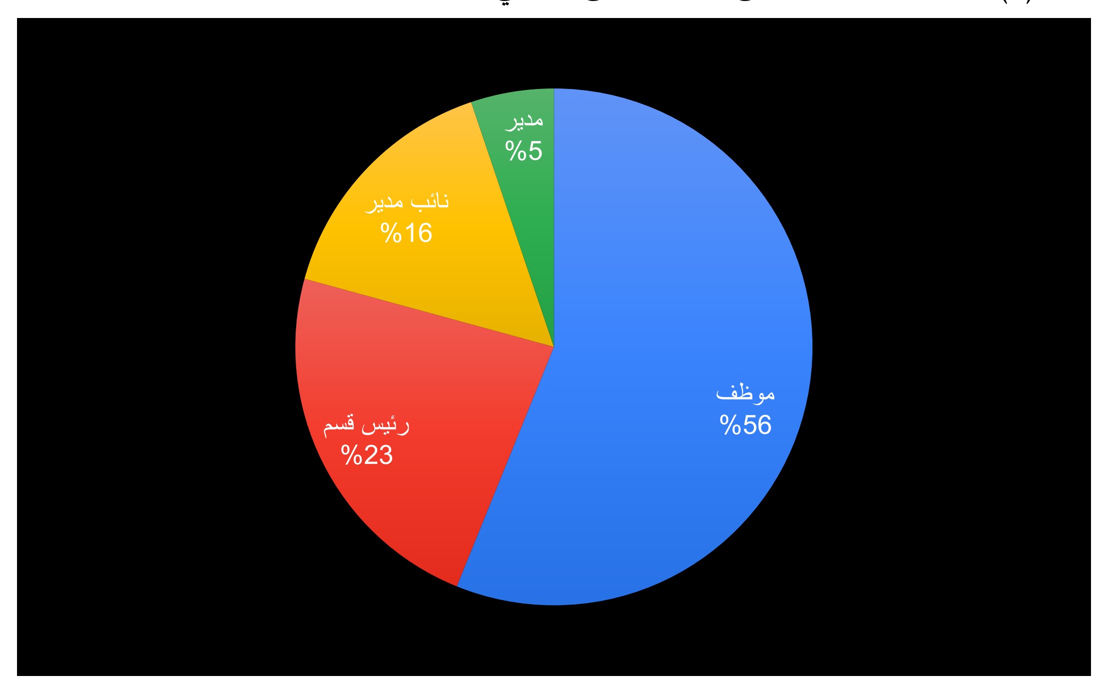
جدول رقم (٨) توزيع العينة المدروسة على أساس المسمى الوظيفي

م	التوظيف _	لا	بيئة ٪
١	موظف	١١٩	٥٦,١
٢	مدير المنظمة	٤٩	٢٣,١
٣	نائب الرئيس	٣٣	١٥,٦

٤	رئيس	١١	٥,٢
المجموع		٢١٢	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

شكل (٥) تفصيل عينة الدراسة على أساس المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

٣- موضوعات الاستبيان

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن

جدول (٩) التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وترتيب البيانات في عمود بطاقة الأداء المتوازن

	أتفق تماما		ميزة		حيادي		لا ميزة		لا أتفق تماما		مركز	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	سئل
	لا	٪	لا	٪	لا	٪	لا	٪	لا	٪				

البعد المالي														
يكفي للبنك	٢١	١١,٣	٧	٦,٦	٢٧	٢٥,٥	٤٢	٣٩,٦	١٨	١٧,٠	٢،٥٥٧	١،١٨٨	٠,٥١١	**٤**
قدرات المتاحة بأقل تكلفة	٢١	١١,٣	٨	٧,٥	٣٥	٣٣,٠	٣٩	٣٦,٨	٢١	١١,٣	٢٧٠٨	١١٢٩	٠,٥٤٢	**٣**
المالي للبنك	٢١	١١,٣	١٤	١٣,٢	٣٢	٣٠,٢	٣٥	٣٣,٠	١٣	١٢,٣	٢٧٨٣	١١٧١	٠,٥٥٧	**٢**
اد جميع ديونه قت المحدد	١٣	١٢,٣	٢٠	١٨,٩	٣٢	٣٠,٢	٣٠	٢٨,٣	١١	١٠,٤	٢٩٤٣	١١٧٨	٠,٥٨٩	**١**
دمات المصرفية ء واضحة	٢١	١١,٣	١٦	١٥,١	٤٤	٤١,٥	٢٢	٢٠,٨	٢١	١١,٣	٢٩٤٣	١١٢٨	٠,٥٨٩	١
حجم العميل														
ة عادلة للعملاء	١٣	١٢,٣	٣٨	٣٥,٨	٣٣	٣١,١	٢٠	١٨,٩	٢	١,٩	٣٣٧١	٠,٩٩٣	٠,٦٧٥	**٢**
لة السلطات ة.	٢١	١١,٣	٤٨	٤٥,٣	٢٨	٢٦,٤	١٦	١٥,١	٢	١,٩	٣،٤٩١	٠,٩٤٩	٠,٦٩٨	**١**
ل بسهولة مع	٢٧	٢٥,٥	٩	٨,٥	١٨	١٧,٠	٤٠	٣٧,٧	٢١	١١,٣	٢٩٩١	١،٣٩٧	٠,٥٩٨	**٤**
يم خدماته إلى لعملاء	٢١	١١,٣	١٤	١٣,٢	٣٠	٢٨,٣	٤٤	٤١,٥	٦	٥,٧	٢،٨٣٠	١١٠٠	٠,٥٦٦	**٥**
ى وآراء العملاء المباشر معه	٢٧	٢٥,٥	١٤	١٣,٢	٣١	٢٩,٢	٢٧	٢٥,٥	٧	٦,٦	٣،٢٥٥	١٢٧٣	٠,٦٥١	**٣**
أبعاد العمليات الداخلية														
يمات واضحة ستخدام	٢٧	٢٥,٥	١٥	١٤,٢	٣٣	٣١,١	٢٦	٢٤,٥	٥	٤,٧	٣٣١١	١،٢٣٠	٠,٦٦٢	**٢**
ة والضعف في راءاته الداخلية	٣٢	٣٠,٢	٩	٨,٥	٢٤	٢٢,٦	٣٣	٣١,١	٨	٧,٥	٣،٢٢٦	١،٣٦٨	٠,٦٤٥	**٣**
الإدارية والمالية فيذ المهام	٣٢	٣٠,٢	٥	٤,٧	١٥	١٤,٢	٢٨	٢٦,٤	٢٦	٢٤,٥	٢٨٩٦	١،٥٨٥	٠,٥٧٩	**٥**
هوم الانضباط ي أداء عملهم	٤٠	٣٧,٧	٩	٨,٥	٣١	٢٩,٢	١٨	١٧,٠	٧	٦,٦	٣٥٤٣	١،٣٣٠	٠,٧٠٢	**١**
طور خدماته	٣٤	٣٢,١	٨	٧,٥	٢٢	٢٠,٨	٣١	٢٩,٢	عشرة	٩,٤	٣٢٣٨	١٤١٨	٠,٦٤٢	**٤**
بعد التعلم والنمو														

وير المهارات موظفيها إلى طلوب.	٤٢	٣٩,٦	١١	١٠,٤	٢٣	٢١,٧	٢٦	٢٤,٥	٤	٣,٨	٣٥٧٥	١،٣٣١	٠,٧١٥	١
دريبية مناسبة ين	٤٢	٣٩,٦	٧	٦,٦	٢٦	٢٤,٥	٢٤	٢٢,٦	٧	٦,٦	٣٥٠٠	١،٣٨٢	٠,٧٠٠	٢
لابتكار والإبداع	٤١	٣٨,٧	٨	٧,٥	٢٣	٢١,٧	٢٥	٢٣,٦	٩	٨,٥	٣،٤٤٣	١٤٢١	٠,٦٨٩	٣
ميزانية لتدريب ين	٣٦	٣٤,٠	عشرة	٩,٤	١٥	١٤,٢	٣٢	٣٠,٢	١٣	١٢,٣	٣،٢٢٦	١،٤٨٨	٠,٦٤٥	٤
بلاغ الموظفين ورات في القطاع ي	٢٣	٢١,٧	عشرة	٩,٤	٣٨	٣٥,٨	٢٨	٢٦,٤	٧	٦,٦	٣١٣٢	١٢١٩	٠,٦٢٦	٥

المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

من خلال فرز بيانات لوحة القيادة الرئيسية المتعلقة بالبعد المالي بناءً على قيمة أهم وزن نسبي من وجهة نظر العينة المدروسة، وجد أنه بطريقتين (يهتم البنك بسداد جميع ديونه في الوقت المحدد وتكلفة المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة للعملاء الخاصين والخاصة نسبيًا هي ٩-٥، وأهم شكل نسبي هو ٠-٥) . من وجهة نظر البنك، أقل متوسط وزن نسبي ٠,٥١١. من الواضح أن هناك مستوى ربح معتدل .

من خلال فرز بيانات بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة ببعد العميل بناءً على الوزن النسبي الأعلى من وجهة نظر العينة المدروسة، وجد أن الجملة (يمكن للعميل مقابلة السلطات بسهولة) هي أهم جملة ذات وزن نسبي يبلغ ٠,٦٩٨، بينما الجملة (يسعى البنك لمعرفة آراء العملاء بقيمة نسبية ٦، وزن نسبي ٥) . بغداد من وجهة نظر العينة المدروسة بمتوسط ٣,١٨٨ وانحراف معياري ١,١٤٢ .

من خلال فرز بيانات محور بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بأبعاد العمليات الداخلية حسب قيمة أهم وزن نسبي من وجهة نظر العينة المدروسة، وجد أن مصطلح (إدارة البنك) يطور مفهوم ضبط النفس. بالنسبة للعمال الذين يقومون بعملهم) بوزن نسبي ٠,٧٠٢ هو المصطلح الأكثر أهمية. إذا كانت الجملة (برنامج البنك لتسهيل تنفيذ المهام والعمليات الإدارية والمالية) هي الجملة الأقل أهمية مع وزن نسبي قدره ٠,٥٧٩، فمن الواضح أنه في البعد التشغيلي للتوازن الداخلي للعراق وفي البعد المتوازن للعمليات المصرفية كأحد وجهات نظر البنك، هناك مستوى معتدل من الاهتمام بالبعد التشغيلي الداخلي للعراق. من العينة المدروسة، كان المتوسط العام ٣,٢٤٣ والسمة القياسية ١,٣٨٦.

عند ترتيب البيانات على محور بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة ببعد التعلم والنمو، من حيث الوزن النسبي الأعلى من وجهة نظر العينة المدروسة، وجد أن الجملة (إدارة البنك مهتمة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لموظفيها للوصول إلى المستوى المطلوب) هي الجملة الأكثر أهمية (الوزن النسبي لجميع الأشخاص يتغير ٧١، ٧٠). والتطورات في القطاع المصرفي) هو المصطلح الأقل أهمية ويبلغ وزنه النسبي ٠,٦٢٦ ومن الواضح أنه عند مستوى متوسط. الاهتمام بالتعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمصرف العراقي للتجارة في بغداد، من وجهة نظر العينة المدروسة، له قيمة متوسطة . عام vi٣,٣٦ إلى ٣,٣٧٥.

وبحسب ما سبق يتضح أن استخدام بطاقة النقاط المتوازنة في المصرف التجاري العراقي ببغداد متوسّط. متوسط القيمة الإجمالية على مستوى العينة المدروسة ٣,١٤٨ بانحراف معياري ١,٢٦٤.

المحور الثاني: عنصر التفاضل

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وترتيب المصطلحات الأساسية للمراجعين

	أتفق تماما		ميزة		حيادي		لا ميزة		لا أتفق تماما		مركز	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	سئل
	لا	٪	لا	٪	لا	٪	لا	٪	لا	٪				
على ت دة ؟	٢٣	٢١,٧	٢٣	٢١,٧	٣٤	٣٢,١	٢٣	٢١,٧	٣	٢,٨	٣٣٧٧	١١٣٣	٠,٦٧٥	٢
هذا دث قًا	١١	١٠,٤	٢٧	٢٥,٥	٤٠	٣٧,٧	٢٣	٢١,٧	٥	٤,٧	٣،١٥١	١٠٣١	٠,٦٣٠	٦

ت ير قًا رق	١١	١٠,٤	١٦	١٥,١	٥٠	٤٧,٢	٢٦	٢٤,٥	٣	٢,٨	٣،٠٥٧	٠,٩٦٤	٠,٦١١	٨
ك وك في رفي يم ات	٣٤	٣٢,١	٧	٦,٦	٢٦	٢٤,٥	٣٥	٣٣,٠	٤	٣,٨	٣،٣٠٢	١،٣٢٥	٠,٦٦٠	٣
ديم ة ات ، لاء	٢٧	٢٥,٥	١٣	١٢,٣	٣٦	٣٤,٠	٢٣	٢١,٧	٧	٦,٦	٣٢٨٣	١،٢٤٨	٠,٦٥٧	٤
ك نه رفية ار	٢٦	٢٤,٥	٦	٥,٧	١٩	١٧,٩	٣٦	٣٤,٠	١٩	١٧,٩	٢٨٤٩	١،٤٤٦	٠,٥٧٠	عشرة
نك ماله	٢٠	١٨,٩	١٦	١٥,١	٢٦	٢٤,٥	٣٣	٣١,١	١١	١٠,٤	٣٠٠٩	١٢٨٤	٠,٦٠٢	٩

كل لية .														
ك ت عة.	٢٠	١٨,٩	٣١	٢٩,٢	٣٧	٣٤,٩	١١	١٠,٤	٧	٦,٦	٣٤٣٤	١١١٣	٠,٦٨٧	١
اء عده ة .	٢٠	١٨,٩	١٤	١٣,٢	٣٩	٣٦,٨	٢٣	٢١,٧	عشرة	٩,٤	٣،١٠٤	١،٢١٨	٠,٦٢١	٧
ك مات رة ه.	٢٠	١٨,٩	١٩	١٧,٩	٤٠	٣٧,٧	١٨	١٧,٠	٩	٨,٥	٣٢١٧	١١٨٧	٠,٦٤٣	٥

المصدر: من إعداد الباحث – عينة بيانات للدراسة

من خلال تنظيم الجمل المتعلقة بمحور عناصر التمييز بناءً على قيمة أعلى وزن نسبي من وجهة نظر العينة المدروسة، وجد أن الجملة (يهتم البنك بتقديم خدمات متمايزة ومتنوعة في مجموعته) هي أهم جملة بوزن نسبي يبلغ ٠,٦٨٧، بينما الجملة (يهتم البنك بتقديم خدمات نسبية للعملاء بأقل سعر هي صفر) .

٤- دراسة اختبار الواجب البيتي

❖ الفرضية الفرعية الأولى:

البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مكون التمايز ليس ذا دلالة إحصائية.

افترض في هذا البحث أن البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس ذا دلالة إحصائية لزيادة معامل التمايز. عند إجراء اختبار إحصائي لتأكيد الفرض تم استخدام طريقة معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١١) قيمة معامل الارتباط بين البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الدرجات المتوازنة والمتباينة.

عامل	عنصر مهم
البعد المالي	٠,٣٨٧ **

المصدر: من إعداد الباحث – نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss٢٢

** مهم عند مستوى ٠,٠١

من الواضح أن هناك علاقة مباشرة وذات مغزى بين متغير مستوى البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتغير عنصر التمييز عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع دلالة إحصائية، مما يدل على بطلان الفرضية الفرعية الأولى لبحث بنك العراق .

لتقدير أثر مستوى البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى التمايز للبنك التجاري العراقي في بغداد، تم حساب معادلة انحدار بسيطة بين كل متغير من متغيرات مستوى البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . (متغير مستقل) ومتغير منفصل على مستوى العنصر (متغير تابع) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢) أثر البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى بند التنقل.

واجب	ب	أنا	F	قيمة p
فرع ـ	**٠,٦٩٢**	**٦٠٩١ ****	**٣٧,٠٩٥ ****	**٠,٠٠٠**

دلالة النموذج بأكمله على أن قيمة F كانت كبيرة عند عتبة ٠,٠١ وأهمية تأثير مستوى البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مكون التمايز ووجد أنه كلما ارتفع مستوى البعد المالي كان أحد أبعاد المستوى المتوسط للبنك متوازنًا. وفي بغداد ارتفع بنسبة ٠,٦٩٢ في المئة.

❖ **الفرضية الثانية:**

إن بُعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس ذا دلالة إحصائية في تحسين مكون التمايز.

من المفترض أن بُعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس ذا دلالة إحصائية لزيادة مكون التمايز. عند إجراء الاختبار الإحصائي لصحة الفرض، استخدم البحث طريقة معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٣) قيمة معامل الارتباط بين بعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الدرجات المتوازنة والمتباينة.

عامل	عنصر مهم
حجم العميل	٠,٥٥١ **

المصدر: من إعداد الباحث – نتائج التحليل الإحصائي باستخدام ٢٢spss

** مهم عند مستوى ٠,٠١

المستوى المتغير لبعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى متغير التفاضل عند مستوى أهمية ٠,٠١. يعتبر العنصر البارز، أي مستوى بُعد العميل، كأحد أبعاد مستوى بطاقة الأداء المتوازن، أكثر أهمية للعنصر المميز للبنك التجاري العراقي في بغداد.

بُعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى بنود مصرف التجارة العراقي في بغداد، تم حساب معادلة انحدار بسيطة بين كل من متغيري بُعد بُعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (متغير مستقل) ومستوى العنصر باعتباره المتغير التابع (المتغير التابع).

جدول (١٤) أثر بُعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الاختلاف.

واجب	ب	أنا	F	قيمة p
تحت الجفاف	١٠٢٤	٩٥٧١ **	٩١٦١٢ **	٠,٠٠٠

أهمية النموذج بأكمله مع حقيقة أن قيمة F كانت مهمة عند مستوى ٠,٠١ وأهمية تأثير مستوى بُعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المكونات المتمايزة. تقرر أنه مهما كان المستوى المتوسط لبعد العميل فهو أحد أبعاد المتوسط المرجح للبنك في العراق. وبغداد ١,٠٢٤ في المئة.

❖ **الفرضية الثالثة:**

لا يعد بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذو دلالة إحصائية لتقوية مكون التمايز.

افترض في هذا البحث أن أبعاد العملية الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليست ذات دلالة إحصائية في زيادة معامل التمايز. تم استخدام طريقة معامل ارتباط بيرسون عند إجراء الاختبار الإحصائي لصحة الفرضية وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٥) قيمة معامل الارتباط بين أبعاد العملية الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الدرجات المتوازنة والمتباينة.

عامل	عنصر مهم
بعد العمليات الداخلية	٠,٤٤٣ **

المصدر: من إعداد الباحث – نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss٢٢

** مهم عند مستوى ٠,٠١

بطاقة الدرجات المتوازنة والمستوى المتغير للمعيار عند مستوى الدلالة ٠,٠١ إلى بطلان الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تتوافق كبعد داخلي مع البعد المباشر كأثر لبعد البحث الداخلي . خريطة مستوى الموضوع. أي أن مستوى أبعاد العملية الداخلية كبعد متوازن لبطاقة الأداء يكون أعلى. ارتفاع مستوى عنصر التمايز في البنك التجاري العراقي في بغداد. بالتأكيد، لهذه الزيادة نتائج علمية وعملية.

أبعاد مستوى العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مدققي حسابات البنك التجاري العراقي في بغداد، تم حساب معادلة انحدار بسيطة بين كل متغير من أبعاد مستوى

العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . (متغير مستقل) ومتغير منفصل على مستوى العنصر (متغير تابع) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٦) أثر بعد العملية الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مكونات البحث.

واجب	ب	أنا	F	قيمة p
بنس ثالث	٠,٦٢٥	٧١٥٧ **	٥١٢١٦ **	٠,٠٠٠

إذا كانت قيمة F كبيرة عند مستوى ٠,٠١ وكانت أهمية تأثير بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كبيرة على مستوى التمايز، فقد تم تحديد أهمية النموذج بأكمله وتقرر أنه كلما ارتفع متوسط مستوى بُعد العمليات الداخلية، زاد أحد أبعاد متوسط مستوى الرصيد المصرفي في العراق. زاد hdad بنسبة ٠,٦٢٥٪

❖ **عرض:**

إن بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس ذا دلالة إحصائية في زيادة التمايز.

إن فرضية هذا البحث هي أن بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس له تأثير إحصائي معنوي في زيادة مكون التمايز.

جدول (١٧) قيمة معامل الارتباط بين بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الدرجات المتوازنة والمتميزة.

عامل	عنصر مهم
بعد التعلم والنمو	٠,٤٥٨ **

المصدر: من إعداد الباحث – نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss٢٢

** مهم عند مستوى ٠,٠١

وللمستوى المتغير لبعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمستوى المتغير للاختلاف عند مستوى الدلالة ٠,٠١ ارتباط مباشر ودلالة إحصائية مما يدل على بطلان الفرضية الفرعية الرابعة للبحث وتأثير البعد المتوازن على مستوى التعلم . مستوى التمييز، أي ارتفاع مستوى بعد التعلم والتطوير كأحد الأبعاد . بطاقة الأداء المتوازن زادت من مستوى العناصر التمييزية للمصرف التجاري العراقي في بغداد .

لتقدير أثر مستوى التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مكون التمايز للبنك التجاري العراقي في بغداد، تم حساب معادلة انحدار بسيطة بين كل من متغيري بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . (متغير مستقل) ومتغير منفصل على مستوى العنصر (متغير متابع) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٨) أثر بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى التميز .

واجب	ب	أنا	F	قيمة p
القسم الفرعي الرابع	٠,٦٤٧	٧٤٧٤ **	٥٥٨٥٧ **	٠,٠٠٠

دلالة النموذج الكامل الذي كانت فيه قيمة F معنوية عند مستوى ٠,٠١ وأظهرت الدلالة تأثير بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مكون التمايز ووجد أنه كلما ارتفع متوسط مستوى بُعد التعلم والنمو كان البعد المتوسط المختلف للعراق كأحد الأبعاد المتوازنة ١٪. وارتفع سهم مصرف بغداد بنسبة ٠,٦٤٧ في المئة .

❖ **الفرضية الرئيسية:**

لا استخدام بطاقة الأداء المتوازن ذو دلالة إحصائية في زيادة مكون التمايز.

كانت فرضية هذا البحث أن مقدار استخدام بطاقة النقاط المتوازنة لزيادة الانتشار لم يكن ذا دلالة إحصائية .

بطاقة النتائج المتوازنة ومكون التميز.

عامل	عنصر مهم
برنامج بطاقة الأداء المتوازن	٠,٥٧٨ **

المصدر: من إعداد الباحث – نتائج التحليل الإحصائي باستخدام ٢٢spss

** مهم عند مستوى ٠,٠١

بين متغير مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومتغير التفريق عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع دلالة إحصائية، فإنه يشير إلى بطلان فرضية البحث الأولي ووجود تأثير مباشر على عنصر التطبيق ذي المستوى الأعلى. إن مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومستوى المكون التمييزي للبنك التجاري العراقي أعلى في بغداد.

من أجل تقدير تأثير مستوى استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة على عنصر التمايز في مصرف التجارة العراقي في بغداد، تم حساب معادلة انحدار بسيطة بين كل متغير من متغيرات مستوى استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة. (متغير مستقل) ومتغير منفصل على مستوى العنصر (متغير متابع) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٠) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى التفاضل

واجب	ب	أنا	F	قيمة p
بدائي	٠,٢٩١	١٠,٢٧٦ **	١٠٥٥٩٥ **	٠,٠٠٠

إذا كانت قيمة F كبيرة عند عتبة ٠,٠١، فقد تم عرض أهمية النموذج بأكمله وأهمية تأثير مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مكون التمايز . تم تحديد أن متوسط مستوى استخدام بطاقة النقاط المتوازنة هو ١٪ ومتوسط مستوى الاستخدام في العراق ٠,٢٠٪ للبنك .

٥-الخلاصة _

- متوسط مستوى الاهتمام بالبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الدرجات المتوازنة في المصرف التجاري العراقي ببغداد حسب العينة المدروسة، لأن متوسط القيمة الإجمالية كان ٢,٧٨٧ بانحراف معياري قدره ١,١٥٩.
- الاهتمام ببعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنك التجاري العراقي في بغداد من وجهة نظر العينة المدروسة، لأن متوسط القيمة الإجمالية كان ٣,١٨٨ بانحراف معياري قدره ١,١٤٢.
- من وجهة نظر العينة المدروسة، هناك عملية داخلية كأحد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في مصرف التجارة العراقي في بغداد، حيث كانت قيمة المتوسط العام ٣,٢٤٣ بانحراف معياري ١,٣٨٦.
- الاهتمام بالتعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مصرف التجارة العراقي في بغداد حسب العينة المدروسة، لأن متوسط القيمة الإجمالية كان ٣,٣٧٥ بانحراف معياري ١,٣٦٨.
- متوسط مستوى استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة في المصرف التجاري العراقي ببغداد من وجهة نظر العينة المدروسة حيث كان المتوسط العام بقيمة ٣,١٤٨ وانحراف معياري ١,٢٦٤.
- بلغ متوسط مستوى عنصر التفاضل في المصرف التجاري العراقي في بغداد حسب العينة المدروسة، لأن متوسط القيمة الإجمالية كان ٣,١٧٨ بانحراف معياري قدره ١,١٩٥.
- توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين متغير مستوى البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتغير مستوى البند. من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن زادت بنسبة ١٪. ارتفع متوسط مستوى الفارق في مصرف العراق بنسبة ٢,٩% بالمائة.
- توجد علاقة مباشرة ودلالة إحصائية بين المستوى المتغير لبعد العميل كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمستوى المتغير لمكون التمايز . زاد متوسط مستوى بُعد العميل كبُعد لبطاقة الأداء المتوازن بنسبة ١٪. ارتفع متوسط مستوى سمة البنك التجاري العراقي في بغداد بنسبة ١٠٢٤٪.

- يوجد ارتباط مباشر ودلالة إحصائية بين متغير مستوى أبعاد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتغير مستوى العنصر المميز، وقد وجد أن متوسط مستوى بعد العمليات الداخلية لأن أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هو ١٪ أعلى. ارتفع متوسط مستوى التمييز في مصرف العراق بنسبة ٠,٢٪.
- علاقة الارتباط المباشر ذات الدلالة الإحصائية بين متغير مستوى التعلم وبُعد النمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى متغير عنصر التمايز.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومتغير عنصر التفاضل. وجد أنه كلما ارتفع متوسط مستوى استخدام بطاقة النقاط المتوازنة بنسبة ١ ٪، زاد متوسط مستوى العنصر المميز للبنك التجاري العراقي في بغداد بنسبة ٠ ٪.
- وتبين ان مستوى بعد العميل هو البعد الاكثر تأثيرا في بطاقة الاداء المتوازن على مستوى العنصر المميز للمصرف التجاري العراقي في بغداد يليه مستوى البعد المالي ثم مستوى بعد التعلم والنمو. أخيرًا، المستوى التالي من العمليات الداخلية.

٦- التوصيات

- ضرورة محاولة توسيع مفهوم وثقافة أساليب تقييم الأداء، وخاصة بطاقة الأداء المتوازن، ومراعاة أبعادها بين المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات المالية بشكل خاص، من خلال إقامة دورات تدريبية ونشرها. كتيبات توضح تطور أساليب تقويم الأداء وأهم معاييرها ومبادئها.
- توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات للاستخدام الأمثل والفعال لأساليب تقييم الأداء في كافة المؤسسات الاقتصادية والمالية.

- المهتمون بإجراء أبحاث مكثفة تتعلق باستخدام معايير أساليب تقييم الأداء، وخاصة بطاقة الأداء المتوازن، بهدف زيادة فاعلية أداء هذه المنظمات والتعامل مع المشكلات والعقبات التي قد تعيق تطبيق أساليب التقييم.